

## 2 Das Familienunternehmen

Das Ziel von Kapitel 2 ist es, neben der Schaffung eines grundlegenden Verständnisses bezüglich der Unternehmensform Familienunternehmen, den Einfluss dieses Kontextes auf die Familienmitglieder und speziell auf die Nachkommen darzustellen. Für die Erschließung dieses Bezugsrahmens wird daher zu Beginn auf die Charakteristika eines Familienunternehmens eingegangen. Dies inkludiert neben einer Abgrenzung die Darstellung der spezifischen Wertmuster, die möglichen Konflikte sowie die in Familienunternehmen fast unweigerlich auftretenden Paradoxien. Nachdem die erste Annäherung an den Sozialisationskontext Familienunternehmen bereitgestellt wurde, stellt sich die Frage, welchen Dynamiken und Änderungen dieser unterworfen ist. Daher werden anschließend die unterschiedlichen Entwicklungsstufen eines Familienunternehmens dargestellt. Daran soll vor allem verdeutlicht werden, welchen vielfältigen Bezugsrahmen das Familienunternehmen für die darin agierenden Familienmitglieder und speziell für die Nachkommen darstellt. Da allerdings die Abgrenzung eines Unternehmens als ein Familienunternehmen nicht immer eindeutig getroffen werden kann bzw. in der Literatur kontrovers diskutiert wird, dient das Konzept der Familianness einer besseren bzw. fundierten Identifikation eines Familienunternehmens in der jeweiligen Entwicklungsstufe. Das Konzept der Enterpriseness ermöglicht speziell den Einfluss des Unternehmens auf die Unternehmerfamilie darzustellen, was gerade für den in dieser Arbeit verfolgten Fokus von Relevanz ist. Anschließend wird sich der in der Literatur häufig diskutierten Thematik der Nachfolge zugewandt. Hier besteht die Annahme, dass die potentiellen Nachfolger gewissen Mechanismen ausgesetzt sind, die eine Nachfolge begünstigen oder dieser entgegenstehen. Die Möglichkeit der potentiellen Nachfolge sollte also deren Sozialisation beeinflussen. Abschließend wird, nachdem ein generelles Verständnis von Sozialisation bereitgestellt wurde, die Sozialisation im Kontext eines Familienunternehmens beleuchtet. Es werden Einflussfaktoren von Seiten der Familie sowie des Unternehmens auf die Sozialisation der Nachkommen dargestellt. Zusätzlich wird erläutert, welche Einflüsse aus dem Familienunternehmen auf die Lebenswelt und auf die Identität wirken.

## 2.1 Besonderheiten von Familienunternehmen

### 2.1.1 Annäherung an die Unternehmensform

Für außenstehende Personen besteht der Unterschied zwischen einem Unternehmen und einem Familienunternehmen meist nur in dem Zusatz Familie.<sup>56</sup> Allerdings verkörpern Familienunternehmen „zwei der wichtigsten Grundwerte unserer Gesellschaftsordnung“<sup>57</sup>: Die *Familie* und das *private Eigentum*. Obwohl die Ausübung der unternehmerischen Tätigkeit primär der familiären Versorgung dient, trägt diese darüber hinaus ebenso zum gesellschaftlichen Wohl bei.<sup>58</sup> Nach Schaller<sup>59</sup> nehmen (Familien-)Unternehmen wichtige Funktionen innerhalb einer Volkswirtschaft ein:

- 1.) sie tragen das unternehmerische sowie das Kapitalrisiko
- 2.) sie betreiben eine Ressourcenallokation
- 3.) sie fördern den technischen Fortschritt
- 4.) sie sind innovationsfreudig
- 5.) sie können durch Ausstrahlungseffekte die Entwicklung ihres Umfeldes beeinflussen
- 6.) sie können als Ansporn für andere dienen

Dabei wird das Familienunternehmen durch zwei Faktoren beeinflusst: Durch den/die Unternehmer sowie sein/ihre Persönlichkeitsprofil(e)<sup>60</sup> und durch das Umfeld bzw. den kulturell gefärbten Kontext innerhalb dessen es agiert.<sup>61</sup> Im Detail unterscheiden sich Familienunternehmen daher untereinander durch das Ausmaß der familiären Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen und durch die Anzahl der am Unternehmen partizipierenden Familienmitglieder.<sup>62</sup> Das Familienunternehmen zeichnet sich nach Meyer<sup>63</sup> vor allem durch eine „personen-gebundene Kontinuität“<sup>64</sup> aus. Durch die Präsenz des Unternehmers bzw. seiner Familie wird den Mitarbeitern „Sicherheit, Schutz, Kontinuität, Verlässlichkeit

---

56 Vgl. Krappe und von Schlippe (2010), S. 6 in Anlehnung an Hoffmeister (2001), S. 78.

57 Klein (2004), S. 1.

58 Vgl. Klein (2004), S. 1.

59 Vgl. Schaller (2001), S. 4.

60 Vgl. Kempert (2008), S. 20.

61 Vgl. Wimmer (2009 a), S. 108.

62 Vgl. Arregle et al. (2007), S. 85.

63 Vgl. Meyer (2007), S. 35.

64 Meyer (2007), S. 35.

und auch emotionale Zuwendung“<sup>65</sup> vermittelt, was eine gewisse Verbundenheit zum Unternehmen kreiert.

Für die Untersuchung von Familienunternehmen können zwei Betrachtungsebenen unterschieden werden: Die Mikroperspektive, die sich mit den Vorgängen innerhalb des Unternehmens befasst und die Makroperspektive, die sich mit Familienunternehmen im volkswirtschaftlichen Kontext beschäftigt.<sup>66</sup> Laut Wimmer et al.<sup>67</sup> ist bei der Untersuchung von Familienunternehmen vor allem eine fächerübergreifende Herangehensweise unabdingbar, da sonst die Komplexität nicht fachgerecht erklärt werden kann. Die Erscheinungsform Familienunternehmen kann somit kaum mit „zweckrationalen Kategorien“<sup>68</sup> erklärt werden. Auch nach Klein<sup>69</sup> greift die Untersuchung eines Familienunternehmens durch eine rein betriebswirtschaftliche Perspektive zu kurz. Vielmehr müssen psychologische und soziologische Erkenntnisse in der Betrachtung mitberücksichtigt werden. Gerade aufgrund der Vielschichtigkeit von Familienunternehmen sind diese auch im Fokus verschiedenster wissenschaftlicher Disziplinen. So befassen sich u. a. die Psychologie, die Soziologie, das Rechnungswesen und die Ökonomie mit dieser Thematik.<sup>70</sup> Laut Hennerkes und Hund gehören Familienunternehmen daher zu der „volkswirtschaftlich und soziologisch herausragendste[n] Unternehmensform“<sup>71</sup>.

Dabei können Familienunternehmen keinem speziellen Sektor zugeordnet werden, da diese in vielen Ausprägungen existieren. Sie reichen von Kleinst- bis hin zu multinational agierenden Unternehmen. Aufgrund dieser Tatsache unterscheiden sich die Familienunternehmen in ihren Leitbildern, der strategischen Ausrichtung und den Zielmärkten.<sup>72</sup> So existieren viele nicht nur in gewerblichen, traditionellen und arbeitsintensiven Sektoren, sondern treten zugleich in skalenintensiven oder spezialisierten und kundenorientierten Sektoren auf. Dagegen sind sie weniger in kapitalintensiven Sektoren angesiedelt.<sup>73</sup> Ebenso sind viele Familienunternehmen historisch bedingt eher „in Branchen wie Handel, Textil, Nahrung oder auch Banken“<sup>74</sup> anzutreffen, die sich durch eine geringere Anzahl

---

65 Meyer (2007), S. 35.

66 Vgl. Colli (2003), S. 24.

67 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 19.

68 Wimmer (2004), S. 268.

69 Vgl. Klein (2004), S. 338.

70 Vgl. Habbershon und Williams (1999), S. 1.

71 Hennerkes und Hund (2008), S. 255.

72 Vgl. Lansberg (1983), S. 40.

73 Vgl. Colli (2003), S. 11 f.

74 Hülsbeck et al. (2011), S. 13.

an innovativen Prozessen auszeichnen. Diese Verteilung kann primär durch den familiären Einfluss auf das Unternehmen erklärt werden. Innerhalb eines Familienunternehmens fällt es der Familie leichter, eher standardisierte Prozesse zu verarbeiten, sodass vorwiegend Branchen mit kurzen Produktlebenszyklen gemieden werden. Ein weiteres Charakteristikum von Familienunternehmen ist die Ansiedlung in sog. Nischen. Charakteristisch dafür ist ein geringeres Produktangebot mit sehr innovativen Produkten,<sup>75</sup> wobei die Innovationsfähigkeit wesentlich von der Familie abhängt.<sup>76</sup>

Obwohl Familienunternehmen einen wichtigen Teil zur volkswirtschaftlichen Entwicklung beitragen, existiert für diese keine allgemeingültige Definition. Somit fällt eine genaue Abschätzung der volkswirtschaftlichen Relevanz äußerst schwer.<sup>77</sup> Außerdem weisen die offiziellen Statistiken keine eigene Kategorie für diese Unternehmensform auf, was die Erforschung zusätzlich erschwert.<sup>78</sup> Simon beschreibt diesen Umstand wie folgt: „Widmet man sich dem Thema Familienunternehmen, so ist man mit einem merkwürdigen Phänomen konfrontiert. Es betrifft sehr viele Personen, es wird viel darüber geredet, es ist nach allgemein geäußerter Einschätzung psychologisch wie wirtschaftlich von großer Bedeutung, und dennoch gibt es kaum systematisches Wissen [...] darüber.“<sup>79</sup> Vor allem das Datenmaterial bezüglich der Häufigkeit von Familienunternehmen muss mit einiger Vorsicht betrachtet werden, da sich aufgrund der unterschiedlichen Definitionen unterschiedliche Resultate ergeben können.<sup>80</sup>

Die Besonderheit bzw. Schwierigkeit bei Familienunternehmen ergibt sich vielmehr aufgrund der Tatsache, dass es sich um eine sog. „Unternehmenstypologie“<sup>81</sup> handelt. Das heißt es werden unterschiedliche Begrifflichkeiten wie z. B. Klein- und Mittelbetriebe oder der Mittelstand darunter subsumiert.<sup>82</sup> Familienunternehmen können somit als Teilmenge aller Unternehmen betrachtet werden.<sup>83</sup> In der Praxis werden die Begriffe »KMU, Mittelstand und Familienunter-

---

75 Vgl. Hülsbeck et al. (2011), S. 13.

76 Vgl. Weismeyer-Sammer (2014), S. 111.

77 Vgl. Frank und Keßler (2011), S. 1; vgl. Wimmer et al. (2005), S. 13; vgl. Venter und Kruger (2004), S. 2 und vgl. Wimmer (1997), S. 145.

78 Vgl. Frank und Keßler (2011), S. 1 und vgl. Freund (2000), S. 15.

79 Simon (2005), S. 7.

80 Vgl. Colli (2003), S. 16.

81 Halter und Schröder (2011), S. 21. Die erste Differenzierung fand zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen erst in den 30er bzw. 40er Jahren des letzten Jahrhunderts statt. Ein Grund für die doch erst noch junge Auseinandersetzung dieser zwei Unternehmensformen kann darin begründet werden, dass sich vor diesem Zeitraum praktisch alle Unternehmen im Besitz einer Familie befanden (vgl. Felden und Zumholz 2009, 6 f.).

82 Vgl. Halter und Schröder (2011), S. 21.

83 Vgl. Klein (2004), S. 2.

nehmen« daher häufig unsachgemäß synonym verwendet.<sup>84</sup> Allerdings werden für eine empirische Untersuchung oftmals Daten von Klein- und Mittelbetrieben (KMU) herangezogen, da sich die meisten Familienunternehmen in diesen Größenklassen befinden.<sup>85</sup> Im Gegensatz zu KMU<sup>86</sup> werden Familienunternehmen jedoch überwiegend durch rein qualitative Abgrenzungsmerkmale<sup>87</sup> charakterisiert und sind somit keiner Größenbeschränkung unterworfen.<sup>88</sup> Nach Felden und Zumholz berücksichtigt eine Beschäftigung mit KMU nicht automatisch den familiären Einfluss „als integraler[/n] Bestandteil des Systems Familienunternehmen“<sup>89</sup>, obwohl nach Wallau<sup>90</sup> bei Familienunternehmen die Eigentümerstruktur ein charakteristisches Merkmal darstellt. Als ein weiteres Synonym für Familienunternehmen wird oft – wie bereits geschildert – der Begriff Mittelstand verwendet.<sup>91</sup> Nach Meinung von Wimmer et al. sollte dies jedoch vermieden werden, „weil sich dieser gerade in den einschlägigen gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Auseinandersetzungen als ideologischer Kampfbegriff einer besonderen Beliebtheit erfreut“<sup>92</sup>. Hingegen hat die synonyme Verwendung von Familienunternehmen und Mittelstand nach Stamm et al.<sup>93</sup> seine Berechtigung, da nach ihrer Meinung unter dem Mittelstandsbegriff vorwiegend kleinere Unternehmen zusammengefasst werden können. Für Gottschalk et al.<sup>94</sup> existiert für den Mittelstandsbegriff allerdings keine präzise Definition in der politischen und wissenschaftlichen Diskussion. Sie weisen in ihrer Arbeit alle Unternehmen dem Mittelstand zu, die mind. 40 und max. 5000 Mitarbeiter aufweisen. Hingegen sieht Wallau<sup>95</sup> den Mittelstand als einen Oberbegriff an, der Familienunternehmen und KMU inkludiert. An der Argumentation wird somit die Schwierigkeit erkennbar, ein Unternehmen als Familienunternehmen zu klassifizieren.

---

84 Vgl. Brost und Faust (2012), S. 6 und vgl. Wallau (2010), S. 34.

85 Vgl. Risak und Nagy (1999), S. 43.

86 Klein(st)- und mittlere Unternehmen werden im Amtsblatt der europäischen Kommission anhand folgender quantitativer Merkmale klassifiziert: 1.) *Kleinstunternehmen*: Weniger als 10 Mitarbeiter und der Jahresumsatz bzw. die Jahresbilanz von EUR 2 Mio. wird nicht überschritten. 2.) *Kleines Unternehmen*: Weniger als 50 Mitarbeiter und der Jahresumsatz bzw. die Jahresbilanz übersteigt EUR 10 Mio. nicht. 3.) *Mittleres Unternehmen*: Weniger als 250 Mitarbeiter. Zusätzlich erzielen diese entweder einen Jahresumsatz von höchstens EUR 50 Mio. oder deren Jahresbilanzsumme beläuft sich auf höchstens EUR 43 Mio. (vgl. Kommission 2003, L124/39).

87 Es ist also erkennbar, dass quantitative Kriterien wie Umsatz, Beschäftigungszahl oder die Bilanzsumme nicht als Klassifizierungsmerkmale von Familienunternehmen herangezogen werden (vgl. Broer et al. 2008, III).

88 Vgl. Söllner (2011), S. 1088.

89 Felden und Zumholz (2009), S. 6.

90 Vgl. Wallau (2010), S. 34.

91 Vgl. Hennerkes (2004), S. 16.

92 Wimmer et al. (2005), S. 16 f.

93 Vgl. Stamm et al. (2010), S. 1.

94 Vgl. Gottschalk et al. (2010), S. 16.

95 Vgl. Wallau (2010), S. 34.

Nichtsdestotrotz entsteht ein Familienunternehmen erst durch die Verbindung der Familie mit dem Unternehmen.<sup>96</sup> Ein Familienunternehmen kann daher nur dann als ein solches klassifiziert werden, wenn die Familie und das Unternehmen eine Bindung zueinander aufweisen. Wird eine Trennung unausweichlich, z. B. da zur weiteren Existenzsicherung das Familienunternehmen an fremde Investoren verkauft werden muss, kann das Unternehmen an sich zwar weiter existieren, verliert jedoch seinen spezifischen Status und ist von da an von anderen Unternehmensarten nicht mehr zu unterscheiden.<sup>97</sup> Wird hingegen ein Unternehmen gegründet, so kann auch in diesem Fall noch nicht sofort von einem Familienunternehmen gesprochen werden. Dies beantwortet erst eine nachträgliche Analyse. Meist existiert in der Pionierphase noch gar keine Familie oder der Gedanke an eine mögliche Nachfolge. Vielmehr können die Pionierunternehmen als ein „Sonderfall eines Familienunternehmens“<sup>98</sup> bzw. als „potentielles Familienunternehmen“<sup>99</sup> klassifiziert werden.<sup>100</sup>

Wie sehr die Familie mit dem Unternehmen allerdings im Laufe der Zeit »verstrickt« sein kann, lässt sich daran erkennen, welche möglichen Konsequenzen für die Unternehmerfamilie mit der Auflösung des Familienunternehmens verbunden sind:

- 1.) Gefährdung der materiellen Existenz (Arbeitsplatzverlust).
- 2.) Infragestellung des Selbstkonzepts (das Selbstwertgefühl wird verletzt, da das Unternehmen der Mittelpunkt des Lebens war).
- 3.) Infragestellung des »Familienkonzepts« als Unternehmerfamilie (Verlust der aufgebauten Reputation, der gesellschaftlichen Stellung, der Verantwortung gegenüber der Region).
- 4.) Bedrohung des transgenerationalen Lebenswerks (die Familientradition bzw. das hinterlassene Erbe kann nicht fortgeführt werden).
- 5.) Zerschlagen der Familienstrukturen (eine auftretende Krise innerhalb des Unternehmens kann zu einer schweren Schädigung der Familie führen).<sup>101</sup>

Nach Klein<sup>102</sup> ist die Familie durch folgende Faktoren vom jeweiligen Familienunternehmen abhängig: *Zunächst* besteht eine emotionale Bindung. *Daneben* schafft es Eigentum *sowie* eine wirtschaftliche Abhängigkeit *und* fungiert als Arbeitgeber.

---

96 Vgl. Risak und Nagy (1999), S. 49.

97 Vgl. Rüsen und von Schlippe (2007), S. 315.

98 Klein (2004), S. 283.

99 Klein (2004), S. 283.

100 Vgl. Klein (2004), S. 282 f.

101 Vgl. Rüsen und von Schlippe (2007), S. 317 ff.

102 Vgl. Klein (2004), S. 89.

*Zusätzlich* trägt es meist den Familiennamen, wodurch eine gewisse Reputation für die Familie erwachsen kann. Gerade bei Familienunternehmen muss die bestehende Abhängigkeit von der Eigentümerfamilie bzw. die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens berücksichtigt werden. Zerbricht die Familie, so zerbricht meist auch das Unternehmen.<sup>103</sup> Aus diesem Grund ist der (Fort-)Bestand eines Familienunternehmens häufig untrennbar mit der jeweiligen Familie bzw. bei Mehr-Generationen Familien mit dem Familiensystem verbunden.<sup>104</sup> Nach Ansicht von Dyer<sup>105</sup> hat die Familie entweder einen direkten Einfluss auf die Unternehmensperformance oder indirekt über die Wahl der Branche, die Unternehmensführung und -charakteristika sowie über das Management des Unternehmers. Er bezeichnet dies als „family effect“<sup>106</sup>.

Generell herrscht in der wissenschaftlichen Literatur weitestgehend Konsens darüber, dass das ausschlaggebende Merkmal von Familienunternehmen die Wechselbeziehung zwischen Familie und Unternehmen ist.<sup>107</sup> Daher fällt ein Unternehmen nur dann in die Kategorie Familienunternehmen, wenn eine oder mehrere Familien bestimmenden Einfluss bzw. wie unter 1.1 geschildert »maßgeblichen Einfluss«, legitimiert durch ihr Eigentum, auf das Unternehmen ausüben können. Es existieren jedoch verschiedene Interpretationsweisen, in welcher Ausprägungsform die Einflussnahme vorhanden sein sollte.<sup>108</sup> Diese variiert von der notwendigen Einheit von Eigentum und Führung in Familienhand bis hin zu einer völligen Fremdführung, wo die Familie (nur noch) über Kontrollgremien agiert.<sup>109</sup> Rossaro definiert die Einflussnahme der Familie auf die geschäftliche Ausrichtung dahingehend, dass dieser keine „vergleichbare Gegenmacht“<sup>110</sup> im Unternehmen entgegenstehen darf.<sup>111</sup>

---

103 Vgl. Rossaro (2007), S. 96.

104 Vgl. Wimmer (2007), S. 30.

105 Vgl. Dyer (2006), S. 257.

106 Dyer (2006), S. 254.

107 Vgl. Stamm et al. (2010), S. 1 f.

108 Vgl. Cravota (2010), S. 3; vgl. Keese et al. (2010), S. 202; vgl. Broer et al. (2008), S. III und vgl. Klein (2004), S. 17.

109 Vgl. Wimmer (2007), S. 32.

110 Rossaro (2007), S. 95.

111 Vgl. Rossaro (2007), S. 95. In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und der damit möglicherweise einhergehenden Streuung der Anteile ist die Forderung einer 50 prozentigen Vereinigung der Anteile in Familienhand als zu hoch anzusehen (vgl. Rossaro 2007, 95).

## 2.1.2 Werte in Familienunternehmen

Charakteristisch für Familienunternehmen ist das Vorhandensein eines spezifischen Wertesystems. Werte beeinflussen das Verhalten und die Entscheidungsprozesse des Unternehmers und werden an die nächste Generation weitergegeben,<sup>112</sup> wobei diese dann eine Orientierungsfunktion speziell für die Nachfolgegeneration haben können.<sup>113</sup> In diesem Zusammenhang operieren die in Familienunternehmen vorherrschenden Werte nicht primär „auf dem Niveau moralischer Standards“<sup>114</sup>, sondern basieren eher auf den Anschauungen und Einstellungen des Unternehmers und können im aktuellen Sprachgebrauch innerhalb der Corporate Identity als Unternehmenskultur oder -philosophie bezeichnet werden. Sie unterstützen – unabhängig von deren Entstehung – die Entscheidungsfindung und dienen als Maßstab, auch wenn sie dem Unternehmer nicht unbedingt bewusst sind. Für die nachfolgenden Generationen besteht allerdings häufig das Erfordernis, sich diese aktiv hervorzurufen, da deren Präsenz abnehmen kann. Vor allem die bestehenden Werte können eine Unternehmerfamilie bei der Entwicklung einer gemeinsamen Identität unterstützen, die ebenso das Unternehmen beeinflusst,<sup>115</sup> d. h. durch den Einfluss der Unternehmerfamilie wird dem Unternehmen eine gewisse Identität bereitgestellt.<sup>116</sup> Authentisch vermittelte und gelebte Werte können – in einem „quasi-familiären Klima“<sup>117</sup> – die Leistungsbereitschaft sowie -fähigkeit steigern.<sup>118</sup> Das Wohl der einzelnen Mitarbeiter, die regionale Verbundenheit oder das Zusammenleben innerhalb des Unternehmens ist für den Unternehmer häufig gelebte Realität.<sup>119</sup> Für Erdem und Baser<sup>120</sup> ist eines der bedeutendsten Charakteristika von Familienunternehmen daher in der (direkten) Durchgriffswirkung der familiären Werte auf die Unternehmenswerte zu sehen, was Familienunternehmen ihrer Ansicht nach zu einer besonderen Unternehmenstypologie macht.

---

112 Vgl. García-Álvarez und López-Sintas (2001), S. 209. Nach Zwack können Werte innerhalb von Organisationen wie folgt definiert werden: *„Werte sind demnach identitätsstiftende Orientierungsmuster einer Organisation, die durch Emotionalität geschützt werden. Sie sind an Entscheidungssituationen gebunden und werden durch nicht erwartungskonformes Verhalten ersichtlich. Sie werden in der Regel impliziert durch Anspielung kommuniziert und hängen in ihrer Existenz von ihrer Wiederholung ab“* (Zwack 2011, 235).

113 Vgl. Müller Tiberini (2008), S. 184.

114 Baus (2010), S. 82.

115 Vgl. Baus (2010), S. 82 f.

116 Vgl. Simon et al. (2005), S. 76.

117 Meyer und Oldenburg (2008), S. 22.

118 Vgl. Meyer und Oldenburg (2008), S. 22.

119 Vgl. Weissman und Schultheiss (2006), S. 76.

120 Vgl. Erdem und Baser (2010), S. 48.



Die Bedeutung der in einem Familienunternehmen vorherrschenden Werte darf daher nicht unterschätzt werden. Neben der Beeinflussung des Familienunternehmens dienen diese als Unterstützung bei Entscheidungen und können als Leitbild dienen, was wiederum sinnstiftend für die Unternehmerfamilie sein kann. Zusätzlich fungieren sie als ein »Stabilisator«. Als Beispiele für gelebte Werte können Sparsamkeit, Bodenständigkeit, Freiheit, Einfachheit, Vertrauen usw. genannt werden.<sup>121</sup> Weitere können sein: „Leistungs- und Risikobereitschaft, Loyalität gegenüber den Mitarbeitern, öffentliches Engagement, Familiensinn und Verantwortungsbewusstsein.“<sup>122</sup> Die genannten Werte können dann im Zuge der Sozialisation an die Nachkommen weitergegeben werden.<sup>123</sup> Nach Müller Tiberini sind Werte idealerweise „Identifikationspunkte, Leitplanken oder Richtungsweiser“<sup>124</sup>. Vor diesem Hintergrund können Werte als eine bedeutende Ressource aufgefasst werden, die zur Bewältigung von Krisen beitragen kann. Besonders in Zeiten, die durch Unsicherheiten geprägt sind, stellen Werte eine gewisse Kontinuität für den Entscheidungsfindungsprozess bereit. Allerdings können Werte auch strategische Veränderungen oder unternehmerisches Verhalten hemmen. Gerade aus diesem Grund erscheint es von Relevanz, welche Charakteristika die Kultur und die Werte in Familienunternehmen einnehmen.<sup>125</sup> Daneben werden die Werte ebenfalls von der Unternehmensgröße, sektorspezifischen Eigenschaften sowie Eigenschaften des soziokulturellen Umfeldes mitbestimmt.<sup>126</sup>

Wie bereits ersichtlich wurde, wird ein Familienunternehmen in ganz entscheidendem Maße durch die Unternehmerpersönlichkeit(en) geprägt. Zu Beginn besteht meist eine Idee bzw. eine Vision, die durch die individuellen Werte geformt wird und so eine eigene Kultur entstehen lässt. Daher kann der Beginn und der Aufbau eines solchen Unternehmens nicht mit anderen verglichen werden. Vielmehr formt die Persönlichkeit des (Gründungs-)Unternehmers die Art wie Dienstleistungen angeboten werden, die Stellung im Markt, die Bereitschaft, Innovationen zuzulassen oder wie die innerbetriebliche Organisation durchgeführt wird.<sup>127</sup> Loos<sup>128</sup> bezeichnet viele Unternehmer daher auch als „»Alpha-Menschen«“<sup>129</sup>. Diese haben eine stark ausgeprägte Persönlichkeit, verfolgen ihre Vision mit Überzeugung und tragen zur Formung der Identität des Unternehmens

---

121 Vgl. Baus (2010), S. 83 ff.

122 Stamm (2013), S. 270.

123 Vgl. Stamm (2013), S. 270.

124 Müller Tiberini (2008), S. 182.

125 Vgl. Fletcher et al. (2012), S. 127.

126 Vgl. Erdem und Baser (2010), S. 48.

127 Vgl. Meyer (2007), S. 11.

128 Vgl. Loos (2010), S. 61 und vgl. Dension et al. (2004), S. 64.

129 Loos (2010), S. 61.

bei. Somit werden die kulturellen Werte eines Familienunternehmens zunächst durch die Gründerpersönlichkeit und im Anschluss durch andere Familienmitglieder oder andere Gruppen innerhalb des Unternehmens geprägt.<sup>130</sup>

Speziell das Festhalten an gewissen Werten innerhalb von Familienunternehmen stellt ein wichtiges Charakteristikum dieser Unternehmensform dar. Diese erhöhen u. a. die bestehende Mitarbeiterbindung und eine gewisse Führungskontinuität fördert die Beständigkeit gegenüber Schwankungen im Wirtschaftsleben.<sup>131</sup> Im Hinblick darauf unterscheiden Haubl und Daser bei einem Familienunternehmer zwei Grundwerte: Den „Arbeitsethos“<sup>132</sup> und den „Arbeitgeberethos“<sup>133</sup>. Je kleiner das Familienunternehmen ist, desto stärker sind diese Grundwerte oftmals ausgeprägt. Dies bedeutet, je kleiner das Familienunternehmen, desto mehr Zugang kann der einzelne Mitarbeiter in die familiäre Sphäre erhalten.<sup>134</sup> Die in Unternehmerfamilien gelebten bzw. verfolgten Werte haben einen direkten Einfluss auf das Unternehmen. Dies spiegelt sich z. B. darin wider, welche Investitionen getätigt oder welche Produkte hergestellt werden. Existiert das Familienunternehmen schon über Generationen, so haben sich die Werte und die damit einhergehende Tradition für gewöhnlich mitentwickelt. Diese Fokussierung auf bestimmte Werte findet sich dann häufig auch in dem sozialen und kulturellen Engagement vieler Familienunternehmen wider<sup>135</sup> und ist ein Bestandteil der Corporate Identity.<sup>136</sup> Gerade diese »Verpflichtung« kann Auswirkungen auf die Sozialisation der Nachkommen und speziell auf die potentiellen Nachfolger haben.

---

130 Vgl. Erdem und Baser (2010), S. 48.

131 Vgl. Klatten (2002), S. 61.

132 Haubl und Daser (2006), S. 45.

133 Haubl und Daser (2006), S. 45. Haubl und Daser begreifen die zwei Begrifflichkeiten wie folgt: „Während das Arbeitsethos den Wert eines Menschen nach seiner Arbeitskraft bemisst, verlangt das Arbeitgeberethos die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen“ (Haubl und Daser 2006, 45).

134 Vgl. Haubl und Daser (2006), S. 45.

135 Vgl. Müller Tiberini (2001), S. 85.

136 Vgl. Baus (2010), S. 82.

### 2.1.3 Konflikte in Familienunternehmen

Aus dem Blickwinkel der Systemtheorie tritt immer nur dann ein Konflikt auf, wenn der „Kommunikation widersprochen wird“<sup>137</sup> oder anders ausgedrückt, „wenn ein Widerspruch kommuniziert wird“<sup>138</sup>. Werden daher Erwartungen kommuniziert und wird als Antwort darauf die Nichtakzeptanz zurückkommuniziert, entsteht ein Konflikt.<sup>139</sup> In Bezug auf Familienunternehmen bezeichnen Hennerkes und Hund Streit als den „größte[n] Wertvernichter in Familienunternehmen“<sup>140</sup>, wobei darunter sowohl materielle als auch immaterielle Werte zu verstehen sind. Laut Simon et al.<sup>141</sup> sind nicht-wirtschaftliche Scheiterungsgründe zu fast 100 Prozent der Familie zuzuschreiben, wobei das Unternehmen schnell zum Austragungsort der Streitigkeiten werden kann.<sup>142</sup>

Speziell Familienunternehmen sind zwei Risikofaktoren ausgesetzt: Der Konflikteskalation und der Konfliktvermeidung.<sup>143</sup> Treten Konflikte auf, werden diese meist nicht offen angesprochen. Die Furcht, „das Selbstbild einer ‚heilen Familie‘ zu erschüttern“<sup>144</sup>, wiegt oft mehr. Dies kann einen Aufstau von Konflikten bedingen, die sich dann irgendwann geballt entladen.<sup>145</sup> Das große Problem besteht meist im Nichtvorhandensein von Lösungswegen innerhalb des Unternehmens, die dazu beitragen, einem aufkommenden Streit effektiv zu begegnen.<sup>146</sup> Vielmehr wird häufig versucht, diesen auszusitzen. Dabei sind Konflikte immer dann unausweichlich, wenn die Grenzen zwischen Familie und Unternehmen nicht

---

137 Luhmann (1987 b), S. 530.

138 Luhmann (1987 b), S. 530.

139 Vgl. Luhmann (1987 b), S. 530.

140 Hennerkes und Hund (2008), S. 264.

141 Vgl. Simon et al. (2005), S. 165.

142 Anhand der Konflikttheorie können generell drei Typen von Konfliktthemen unterschieden werden: „die Sozial- oder Beziehungsebene, die Sach- oder Inhaltsebene sowie Fragen der Zeit bzw. des Timings“ (Simon 2012, 111). Wird nun die Konfliktforschung für Familienunternehmen betrachtet, so identifizieren Frank et al. (2010 a, 3) anhand der in ihrem Artikel u. a. vorgenommenen Literaturanalyse drei eindeutig unterscheidbare Schwerpunkte: 1.) unternehmensbezogene Konflikte, 2.) Konflikte zwischen der Familie und dem Unternehmen sowie 3.) Konflikte zwischen den Generationen, wobei die Punkte eins und zwei herausstechen. Vergleiche auch Suchy et al. (2012, 28 f.). In einem späteren Artikel untersuchen Frank et al. (2011, 133) speziell unternehmensbezogene Konflikte zwischen Familienmitgliedern eines Familienunternehmens. Sie identifizieren die folgenden drei häufig aufgegriffenen Themengebiete: 1.) die Gründe für Konflikte, 2.) die Auswirkungen von Konflikten und 3.) das Management von Konflikten. Werden hingegen die Konflikte/Ursachen betrachtet, die möglicherweise in einen Konflikt auf Unternehmensebene münden können, identifiziert Kormann (2011, 394 ff.) folgende: 1.) sachliche Konflikte (Beurteilungs-, Bewertungs-, Ziel- und Verteilungskonflikte), 2.) Beziehungskonflikte, 3.) strukturelle Ungleichheiten, 4.) Unsicherheit, Ängste sowie Misstrauen und 5.) kommunikative Diskrepanzen. Es wird ersichtlich, welche vielfältigen Arten von Konflikten innerhalb eines Familienunternehmens auftreten können.

143 Vgl. Simon (2012), S. 110.

144 Haubl und Daser (2006), S. 11.

145 Vgl. Haubl und Daser (2006), S. 11.

146 Vgl. Hennerkes und Hund (2008), S. 264.

eindeutig gezogen werden können und ein zu hohes Maß an Konfliktherden den Fortbestand des Familienunternehmens bzw. der Familie beeinflusst. Dies kann Familienmitglieder dann dazu bewegen, das Unternehmen zu verlassen, ihre Einsatzbereitschaft zu reduzieren oder die Nachfolge nicht (mehr) anzutreten.<sup>147</sup> Ebenso ist speziell die Bewältigung von Konflikten eher unternehmenstypisch, d. h. es können keine allgemeingültigen Lösungsstrategien etabliert werden, da dies vom jeweiligen individuellen Charakter der Unternehmerfamilie abhängt.<sup>148</sup>

Zusammenfassend kann die Unternehmerfamilie aus den genannten Gründen als ein „*krisenauslösendes Element*“<sup>149</sup> und als ein die „*Krisendynamik beeinflussendes Element*“<sup>150</sup> bezeichnet werden. Für sie besteht die Möglichkeit, sowohl destruktiv als auch konstruktiv auf die jeweilige Krise einzuwirken.<sup>151</sup> Vor allem die „emotional-soziale Komponente“<sup>152</sup> innerhalb von Familienunternehmen hat einen bedeutenden Einfluss auf den Verlauf einer Krise. Dies kann dann eine „destruktive Dynamisierung der Krisensituation“<sup>153</sup> begründen. Während bspw. in börsennotierten Konzernen ohne familiäre Beteiligung meist der öffentliche Druck zu einer schnellen Lösung des Problems beiträgt, kann dies in Familienunternehmen zur Existenzbedrohung führen oder sich über Generationen hinweg ziehen, wenn der Konflikt an die nachfolgenden Generationen »vererbt« wird.<sup>154</sup> Dennoch besteht in Familienunternehmen überwiegend ein „positiver Zugang zum Vergeben“<sup>155</sup>. Werden Familien allein betrachtet, so kann ein dort stattfindender Konflikt zu einer Unterbrechung des Kontaktes der Mitglieder führen. In Familienunternehmen ist dies hingegen nicht so leicht bzw. kaum möglich. Durch die gemeinsame Arbeit im Unternehmen ist Kommunikation unerlässlich. Daher müssen die Mitglieder immer wieder aufeinander zugehen (können).<sup>156</sup>

Somit grenzt die in Familienunternehmen vorherrschende „enge Verzahnung von Familie und Unternehmen“<sup>157</sup> diese Unternehmensform nicht nur von anderen in der Wirtschaft existierenden Unternehmen durch ihre vorhandenen Potentiale

---

147 Vgl. Danes et al. (2002), S. 34 f. Neben familiären Streitigkeiten können ebenfalls Nachfolgeprobleme, eine unzureichende Qualifikation der leitenden Eigentümer oder Interessenkonflikten den Fortbestand von Familienunternehmen tangieren (vgl. Rüsen 2009, 20).

148 Vgl. Meyer (2007), S. 142.

149 Rüsen und von Schlippe (2007), S. 320.

150 Rüsen und von Schlippe (2007), S. 320

151 Vgl. Rüsen (2009), S. 167 und vgl. Rüsen und von Schlippe (2007), S. 320.

152 Rüsen (2009), S. 115.

153 Rüsen (2009), S. 115.

154 Vgl. Hennerkes und Hund (2008), S. 264.

155 LeMar (2014), S. 36.

156 Vgl. LeMar (2014), S. 36.

157 Frank et al. (2010 a), S. 1.

ab. Bedingt durch die Verknüpfung weisen Familienunternehmen ebenso erhebliche Risiken auf, die sich durch Konflikte bemerkbar machen können.<sup>158</sup> Gerade durch diese enge Verzahnung zwischen Familie und Unternehmen werden Konflikte auch die Sozialisation der Nachkommen beeinflussen. Wie oben geschildert, können diese eine Ablehnung der Nachfolge bedingen oder aber die Konflikte zwischen Familienmitgliedern werden an die nächste Generation weitergegeben.

## 2.1.4 Paradoxien in Familienunternehmen

Menschen weisen in der Regel in den verschiedensten Bereichen Mitgliedschaften auf und werden darin jeweils mit unterschiedlichen Anforderungen bzw. Logiken konfrontiert. Da die verschiedenen Kontexte jedoch meist getrennt sind, kann daraus kein Problem für sie erwachsen. So kann eine Frau innerhalb des Kontextes Familie als Mutter auftreten und im beruflichen Umfeld als Lehrerin agieren. Die verschiedenen Umgebungen lösen sich zwischen Haustür und Schultor ab.<sup>159</sup> Insofern ergibt sich für den Großteil der Menschen eine räumliche Trennung der zwei Kontexte Arbeit und Familie. Dies ermöglicht eine eindeutige Abgrenzung der jeweiligen Kommunikationsmuster.<sup>160</sup> Dieser geschilderte Sachverhalt wird mit dem Begriff „»Kontext-Markierung«“<sup>161</sup> beschrieben. Kontext-Markierungen erfüllen den Zweck, den einzelnen Personen eine gewisse Orientierungshilfe zur Verfügung zu stellen, in welchem Bezugsrahmen sie sich gerade befinden. Diese Markierungen können u. a. ein Schulgebäude, ein Unternehmen mit eigenem Logo, eine Haustür mit Familiennamensschild usw. sein.<sup>162</sup>

158 Vgl. Frank et al. (2010 a), S. 1. Die negativen Auswirkungen, die die Partizipation bestimmter Familienmitglieder am Unternehmen bedingen kann, untersuchen Kidwell et al. (2013, 5 ff.) in ihrem Artikel. Dieses Phänomen bezeichnen sie als „Fredo-Effekt“ (Kidwell et al. 2013, 5). In einem früheren Artikel begreifen Kidwell et al. den Fredo-Effekt wie folgt: „Problematic behaviors that characterize the Fredo effect include dysfunctional and damaging actions toward the firm on the part of children who are seen as obstacles to the firm. More specifically, a family member impediment is seen as someone less capable and less competent than other employees, and as someone who only has a job in the firm because s/he is a family member“ (Kidwell et al. 2012, 505).

159 Vgl. von Schlippe (2011 b), S. 1 f.

160 Vgl. Simon (2008 b), S. 15.

161 Bateson (1992), S. 374 und vgl. von Schlippe et al. (2012), S. 290. Bateson beschreibt es wie folgt: „An diesem Punkt ist es vorteilhaft, den Terminus »Kontext-Markierung« einzuführen. Ein Organismus reagiert auf »denselben« Reiz in verschiedenen Kontexten verschieden, und daher müssen wir nach der Informationsquelle für den Organismus fragen. Durch welche Wahrnehmung weiß er, daß Kontext A sich von Kontext B unterscheidet? [...] Sicherlich treten aber im menschlichen Leben und vermutlich auch in dem vieler anderer Organismen Signale auf, deren Hauptfunktion darin besteht, Kontexte zu klassifizieren. [...] Eine solche Informationsquelle werden wir als »Kontext-Markierung« bezeichnen [...]“ (Bateson 1992, 374 f.). Nach Simon und Stierlin inkludiert dies „Kommunikation über den in einer Interaktion gültigen Bezugsrahmen des Verhaltens (→ Kontext). [...] Sie [die Kontext-Markierung] gibt Auskunft darüber, wie bestimmte Verhaltensweisen der beteiligten Interaktionspartner zu verstehen sind“ (Simon und Stierlin 1994, 200).

162 Vgl. von Schlippe und Frank (2013), S. 393.

Werden die zwei Kontexte Familie und Unternehmen gegenübergestellt, so stellen diese sehr unterschiedliche Anforderungen bzw. Erwartungen sowie Normen und Werte an die jeweiligen Mitglieder.<sup>163</sup> Das heißt, diese folgen unterschiedlichen »Spielregeln«. So ist das Verhalten, das in der Familie angebracht ist, im Unternehmen eher unpassend und umgekehrt. Für die Betroffenen ist daher eine Differenzierung der Verhaltensweisen selbstverständlich.<sup>164</sup> Zur Veranschaulichung bzw. zur Verdeutlichung, warum in Familienunternehmen das Auftreten von Paradoxien<sup>165</sup> sehr wahrscheinlich ist, sind die verschiedenen Logiken von Familie und Unternehmen idealtypisch in der nachfolgenden Tabelle 3 zusammen gefasst:

<b>Familie</b>	<b>Unternehmen</b>
Personenorientierung Nichtaustauschbarkeit von Mitgliedern („Inklusion vs. Exklusion von Personen“ <sup>166</sup> )	Funktionsorientierung Austauschbarkeit von Mitgliedern („Inklusion vs. Exklusion von Funktionen“ <sup>167</sup> )
Der Fortbestand wird durch Akquirierung weiterer Mitglieder sichergestellt (Geburt, Adoption, Heirat usw.).	Die Zahlungsfähigkeit entscheidet über den Fortbestand.
Es bestehen verwandtschaftliche Bindungen, die durch ein emotionales Gefüge miteinander verbunden sind.	Es dominiert Rationalität, die sich an dem Wettbewerb und der Erzielung von Gewinnen orientiert.
Das körperliche und geistige Wohlbefinden einzelner Mitglieder sichert die Zukunftsfähigkeit der Familie.	Die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen müssen ständig an die sich ändernden Markterfordernisse angepasst werden, um die Zukunftsfähigkeit zu garantieren.
Interaktionsregeln orientieren sich an den individuellen Charakteren und entwickeln sich planlos.	Anhand der sachlichen Ziele kann die Kommunikation angepasst bzw. ausgerichtet werden.
Die Kommunikation ist meist verbal und findet zwischen anwesenden Personen statt.	Die Kommunikation ist stark formalisiert und wird überwiegend schriftlich fixiert, damit Angelegenheiten auch zwischen nichtanwesenden Personen durchgeführt werden können.
Aufgrund der überwiegend nicht schriftlich fixierten Kommunikation können Erinnerungen immer nur von den einzelnen Mitgliedern abgerufen werden. Das heißt, wenn über gewisse Ereignisse nicht gesprochen wird, werden sie aus dem familiären Gedächtnis gelöscht.	Es existieren Verfahrensweisen zu Orientierung.

163 Vgl. Schuman et al. (2010), S. 21.

164 Vgl. Simon (2005), S. 29 f.

165 Nach Luhmann sind Paradoxien „das genaue Gegenstück von Tautologien. Sie entstehen, wenn eine selbstreferentielle Operation nicht einfach sich selbst bestätigt, sondern die Selbstbestätigung über die Implikation des Gegenteils laufen lässt“ (Luhmann 1987 a, 22). Schuman et al. fassen ein Paradoxon wie folgt auf: „A paradox [im Original fett] is comprised of two sides that appear to be opposing, but in fact are mutually supportive“ (Schuman et al. 2010, 4).

166 Weismeier-Sammer et al. (2012), S. 183 und vgl. Simon (2009), S. 29.

167 Weismeier-Sammer et al. (2012), S. 183 und vgl. Simon (2009), S. 29.

Das einzelne Mitglied ist ein Unikat und somit nicht ersetzbar bzw. austauschbar.	Im Vordergrund steht die Erfüllung der (Sach-)Aufgabe. Diese muss personenunabhängig erfüllbar sein.
Die gegenseitige Interaktion wird von Gefühlen geleitet, die wiederum durch die jeweilige Situation beeinflusst werden.	Emotionen haben eine untergeordnete Rolle.
Erbrachte Leistungen erfordern nicht immer gleich eine Gegenleistung. Ein zeitliches Auseinanderklaffen ist möglich.	Erbrachte Leistungen erfordern immer eine »sofortige« Gegenleistung. Ein zeitliches Auseinanderklaffen ist undenkbar. Aufgrund der Kündbarkeit und der Austauschbarkeit der Mitglieder muss der Zeitraum der Leistung und Gegenleistung eng beieinander liegen, wobei die Gegenleistung für den Arbeitseinsatz vertraglich festgelegt ist.
Die Mitgliedschaft wird entweder durch die Geburt oder durch emotionale Beweggründe vollzogen.	Das Unternehmen sowie der Mitarbeiter entscheiden sich aktiv für eine Mitgliedschaft.
Die Mitgliedschaft kann nicht oder nur mit erheblichem Aufwand gekündigt werden.	Die Beziehung kann jederzeit von einer oder von beiden Seiten aufgelöst werden.
Da die Familie das Überleben der einzelnen Mitglieder sichert, hat das Allgemeinwohl Vorrang vor individuellen Bedürfnissen.	Da die Beziehungen kündbar sind, haben die Ziele des Einzelnen Vorrang vor den Unternehmenszielen.
Die Erwartungen an bzw. zwischen den einzelnen Mitgliedern sind nicht formal festgelegt und ändern sich im Laufe der Zeit.	Hierarchien, Funktionen und Kommunikationswege sind meist fixiert sowie eindeutig festgelegt.
Kommunikation regelt die Leistungshonorierung.	Leistung wird durch Geld honoriert.
Der Gewinn ist ideeller Natur.	Der Gewinn ist materieller Natur.
Austausch ergibt sich aufgrund stillschweigender gefühlsbezogener Grundsätze, die die Aufmerksamkeit eines Einzelnen auf die langfristige positive Entfaltung des anderen richtet.	Austausch basiert auf ökonomischen Prinzipien. Die einzelnen Personen werden vor allem dazu angehalten, den Marktwert und Zeitrahmen, innerhalb dessen die Güter oder Dienstleistungen ausgetauscht werden, zu beachten.
Schlagwörter: Emotionalität, Familienfrieden, Gerechtigkeit und Solidarität.	Schlagwörter: Wettbewerb, Leistung, Rationalität, Sachorientierung, Effizienz und Effektivität.

**Tabelle 3:** Logik des Familien- und Unternehmenssystems.<sup>168</sup>

Wird nun vor dem Hintergrund der oberen Tabelle ein Familienunternehmen betrachtet, so können durch die Verbindung von Familie und Unternehmen Entscheidungen in einem Bereich die Erwartungen bzw. Anweisungen in dem anderen Bereich tangieren.<sup>169</sup> Gerade in Familienunternehmen ergibt sich zumeist eine »Vermischung« der beiden Kontexte. Daher ist es für die Beteiligten u. U. nie eindeutig erkennbar, in welcher Rolle das Gegenüber gerade agiert, was die Betei-

<sup>168</sup> Quelle: In Anlehnung an Weismeier-Sammer et al. (2012), S. 183; Baus (2010), S. 24; Simon (2009), S. 22 f. sowie S. 29; Fink (2008), S. 80; Meyer (2007), S. 18; Simon et al. (2005), S. 35 ff. sowie S. 164 f.; Simon (2005), S. 25 f.; Wimmer et al. (2004), S. 34 und Lansberg (1983), S. 42.

<sup>169</sup> Vgl. Rösen (2009), S. 37.

lichten hohen psychischen Anforderungen aussetzen kann.<sup>170</sup> Bildlich gesprochen können beide Bereiche als „Endpunkte eines Spektrums“<sup>171</sup> angesehen werden. Daher bezeichnen von Schlippe et al.<sup>172</sup> die innerhalb eines Familienunternehmens bestehenden Erwartungsstrukturen auch als teilweise „kontradiktorisch“<sup>173</sup>. Da die Mitglieder der Unternehmerfamilie in verschiedenen Bezugsrahmen, mit jeweils einer anderen Verhaltenserwartung agieren, können für diese „paradoxe Situationen“<sup>174</sup> bzw. „paradoxe Handlungsaufgaben“<sup>175</sup> entstehen. Innerhalb von Familienunternehmen können „paradoxe Organisationsphänomene“<sup>176</sup> auftreten, da ein „Konflikt zwischen einer sachlich-ökonomischen und einer emotional-persönlichen Handlungsorientierung“<sup>177</sup> aufgrund der unzureichenden Trennung von Familie und Unternehmen eintreten kann.<sup>178</sup> In diesem Zusammenhang werden Paradoxien als „sich logisch ausschließende[.] Widersprüche[.]“<sup>179</sup> aufgefasst, die als ein inhärentes Element von Familienunternehmen angesehen werden können.<sup>180</sup> Eine Auflösung von Paradoxien ist nicht möglich, da es sich sonst um einfache Konflikte handeln würde.<sup>181</sup> Diese können und müssen vielmehr aktiv gemanagt werden.<sup>182</sup>

Für Familienunternehmen sprechen viele Autoren von sog. „pragmatischen Paradoxien“<sup>183</sup>, wobei diese eine spezielle Ausprägung von Paradoxien darstellen. Von Schlippe formuliert dies wie folgt: „Sie entstehen, wenn eine paradoxe Handlungsaufforderung gegeben wird. [...] Das ist der Kern der pragmatischen Paradoxie: zwei Handlungsaufforderungen, die gleichzeitig an eine Person gerichtet sind, die sich [...] jedoch widersprechen.“<sup>184</sup> Besonders innerhalb eines Familienunternehmens ergibt sich dahingehend eine Eigentümlichkeit, da für die einzelnen Familienmitglieder durch die Verbindung der zwei Bereiche nicht immer

---

170 Vgl. Simon (2005), S. 29 f.

171 Simon (2009), S. 41.

172 Vgl. von Schlippe et al. (2012), S. 289.

173 von Schlippe et al. (2012), S. 289 und vgl. von Schlippe (2012), S. 43.

174 von Schlippe et al. (2012), S. 289.

175 Rüsen (2008), S. 46.

176 Wimmer et al. (2004), S. 21.

177 Simon (2008 b), S. 15; vgl. Simon (2012), S. 31; vgl. Rüsen (2009), S. 37 und vgl. Simon et al. (2005), S. 33.

178 Vgl. Simon (2008 b), S. 15.

179 Simon (2008 b), S. 15.

180 Vgl. Plate und von Schlippe (2010), S. 2.

181 Vgl. von Schlippe (2011 a), S. 11.

182 Vgl. Schuman et al. (2010), S. 5.

183 Rüsen (2009), S. 37; vgl. Simon (2012), S. 30; vgl. von Schlippe (2011 a), S. 10; vgl. von Schlippe (2011 b), S. 2 und vgl. von Schlippe (2009), S. 19.

184 von Schlippe (2011 a), S. 10 und vgl. von Schlippe (2011 b), S. 2. Simon formuliert es wie folgt: „Pragmatische Paradoxien führen stets zur Unentscheidbarkeit, d. h. einer Situation, in der nicht mithilfe irgendwelcher Tools »errechnet« oder von irgendwelchen Fachleuten gesagt werden kann, was getan werden muss“ (Simon 2012, 31).



eindeutig erkennbar ist, in welchem Kontext sie sich gerade befinden und ob im konkreten Fall die Unternehmens- oder die Familienkommunikation angebracht wäre.<sup>185</sup> Von Schlippe et al.<sup>186</sup> nennen vor dem Hintergrund der pragmatischen Paradoxien zwei mögliche Erscheinungsformen, die innerhalb von Familienunternehmen auftreten können:

- 1.) „»Sei gleichzeitig Familienmitglied und Unternehmer!«“<sup>187</sup>
- 2.) „»Sei gleichzeitig gerecht in beiden Systemen!«“<sup>188</sup>

Werden abschließend nochmals die Familie und das Unternehmen verglichen, so orientiert sich die Familie anhand der bestehenden Bindungen untereinander, wobei jeder dem anderen gleichgestellt ist. Innerhalb des Unternehmenskontextes findet die Orientierung eindeutig an den zu erledigenden Aufgaben statt und die zu treffenden Entscheidungen rücken ins Zentrum der Betrachtung. Gerade als Familienmitglied ist es unmöglich, beiden Bereichen gleichzeitig zu genügen, was den Einzelnen sehr strapazieren kann.<sup>189</sup> Wird speziell der Unternehmer betrachtet, so muss dieser im Zuge der Nachfolgerwahl meist gleichzeitig die familiären (Gleichbehandlungsgebot) und die unternehmerischen (Kompetenzgebot) Erwartungshaltungen berücksichtigen.<sup>190</sup> Generell gilt: Je mehr der familiäre Einfluss innerhalb des Unternehmens ausgeprägt ist, desto schwieriger gestaltet sich der Umgang mit den in Erscheinung tretenden Paradoxien.<sup>191</sup> Werden speziell die Nachkommen betrachtet, so wachsen diese mit dieser Zweideutigkeit auf und müssen damit zurechtkommen. Für eine weitere Annäherung an Familienunternehmen schien es daher von Bedeutung, auf die auftretenden Paradoxien einzugehen, da deren Auftreten auch für die Sozialisation der Nachkommen als relevant erachtet wird.

---

185 Vgl. von Schlippe et al. (2012), S. 290.

186 Vgl. von Schlippe et al. (2008), S. 24 ff. in Anlehnung an von Schlippe (2007), S. 116 ff. Diese sind als Handlungsaufforderungen formuliert. Auch Simon (2012, 44-61) geht auf verschiedene Paradoxien bzw. auf das Paradoxienmanagement ein.

187 von Schlippe et al. (2008), S. 24 und vgl. von Schlippe (2011 a), S. 10.

188 von Schlippe et al. (2008), S. 26 und vgl. von Schlippe (2011 a), S. 10.

189 Vgl. von Schlippe (2009), S. 19.

190 Vgl. von Schlippe et al. (2012), S. 289.

191 Vgl. Halter und Schröder (2011), S. 31.

## 2.2 Entwicklungsstufen von Familienunternehmen

Wie unter 2.1 ersichtlich wurde, haben Familienunternehmen eine Reihe von Gemeinsamkeiten. Allerdings wird sich ein kleines, regional agierendes Familienunternehmen doch von einem international ausgerichteten Familienunternehmen unterscheiden.<sup>192</sup> Häufig gilt: Je älter das Unternehmen ist bzw. je weiter sich dies von der Gründergeneration entfernt, desto mehr nähert sich die Unternehmenskultur jener an, die auch in anderen Unternehmen zu finden ist.<sup>193</sup> Diese Divergenz spiegelt sich nicht nur in der Eigentums- und Familiendimension wider. Vielmehr müssen die Größe, das Alter, die Strukturen sowie die finanziellen Gegebenheiten mitberücksichtigt werden, um ein Familienunternehmen vollständig zu erfassen. Während »junge« und kleine Familienunternehmen die Familie eher als Ressource für »billige« Arbeitskräfte ansehen, ist der Blickwinkel in großen Familienunternehmen auf die Koordinations- und Strategieentwicklung gerichtet, wobei die Familie meist nur noch ihre Rolle als Eigentümer wahrnimmt.<sup>194</sup> Oftmals werden allerdings die Traditionen aus der Phase der Gründung beibehalten (Umgang mit Kunden und Mitarbeitern, Gefühl der nicht so leichten Austauschbarkeit der einzelnen Mitarbeiter usw.). Da jedes Familienunternehmen verschiedene Lebenszyklen aufweist, d. h. vom Gründer- zum Mehr-Generationen Familienunternehmen, werden die einzelnen Mitglieder in jeder Phase immer wieder vor neue Herausforderungen, Wachstumsdynamiken und Problemkonstellationen gestellt.<sup>195</sup> Dies sollte sich auch auf die Sozialisation der jeweiligen Nachkommen bzw. potentiellen Nachfolger auswirken. Die Familie und das Unternehmen geben die Rahmenbedingungen für die Dynamiken innerhalb des Familienunternehmens vor: die Familie mitunter durch das Alter der Familienmitglieder, die Geburt, den Tod oder die familiäre Sozialisation und das Unternehmen u. a. durch Marktentwicklungen, Lieferantenbeziehungen oder die Finanzierung.<sup>196</sup>

Gerade Familienunternehmen, die über mehrere Generationen bestehen, können auf die beteiligte(n) Familie(n) einwirken, da deren Entwicklung und Wachstum meist untrennbar mit dem Unternehmen verknüpft sind. Aufgrund der Verschiedenheit der Kontexte stellt die Kombination aus Familie und Unternehmen eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für die Familie dar. Zwar kann eine entsprechend starke Unternehmerpersönlichkeit eine gewisse Harmonie vermit-

---

192 Vgl. Gersick et al. (1997), S. 103.

193 Vgl. Simon (2012), S. 93.

194 Vgl. Gersick et al. (1997), S. 103.

195 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 17 und vgl. Habig und Berninghaus (2004), S. 5.

196 Vgl. Frank et al. (2010 b), S. 127.

teln, jedoch wird der »Abstand« zwischen den zwei Kontexten im Laufe der Zeit immer größer, sodass häufig Konflikte zu erwarten bzw. unausweichlich sind. Ohne ein aktives Management führen diese Strukturkrisen im Extremfall zur Auflösung des Familienunternehmens.<sup>197</sup> Ebenso wird ein Familienunternehmen vermutlich nur dann an die nächste Generation weitergegeben, wenn dieses eine gewisse Größe aufweist bzw. rentabel genug ist. Dies kann dann auch der Entscheidungsgrund dafür sein, an wie viele Nachkommen das Unternehmen überhaupt übergeben wird. Im Anschluss wird daher detailliert auf die verschiedenen Einflüsse und Faktoren eingegangen, die zu den Dynamiken innerhalb eines Familienunternehmens beitragen. Die im Anschluss vollzogene Trennung zwischen Größenwachstum und den unterschiedlichen am Unternehmen partizipierenden Generationen dient dem besseren Verständnis. In der Praxis kann dies nicht so einfach durchgeführt werden. Speziell für die Sozialisation der Nachkommen besteht die Annahme, dass jeder Unternehmenszyklus aufgrund der Verbindung zur Familie einen anderen Sozialisationskontext bzw. eine andere Lebenswelt für die Nachkommen bereitstellt.

## 2.2.1 Das Gründungs-/Pionierunternehmen

Pionierunternehmen werden meist durch eine Idee oder eine Vision ins Leben gerufen.<sup>198</sup> Darin findet oftmals eine Vernetzung – Wimmer et al. sprechen von einem „Ineinanderfließen der beiden Lebensräume“<sup>199</sup> – zwischen Unternehmer und Unternehmen statt,<sup>200</sup> wobei der (Miss-)Erfolg in der Pionierphase in der Regel vom Unternehmer und seiner Kompetenz, seinen Energiereserven sowie seiner Fähigkeit universell zu agieren, abhängt.<sup>201</sup> Da der Gründer das Unternehmen maßgeblich beeinflusst und alle Abläufe nach seinen Vorstellungen und auf seine Person zugeschnitten sind, bedroht der plötzliche Wegfall dieses dominanten Parts das Unternehmen in seiner Existenz.<sup>202</sup> Das heißt, scheidet der Gründer aus, so hört in der überwiegenden Zahl der Fälle auch das Unternehmen auf zu existieren.<sup>203</sup> Daher wird gerade in der Pionierphase dem im Aufbau befindlichen Unternehmen häufig Priorität vor den familiären Bedürfnissen eingeräumt.<sup>204</sup> Der Gründer muss immense Energien dafür aufwenden, sein Unternehmen zur Zufriedenheit seiner Kunden, der Bank, der Belegschaft, der Lieferanten usw. zu

---

197 Vgl. Wimmer et al. (2004), S. 9.

198 Vgl. Gersick et al. (1997), S. 108 f.

199 Wimmer et al. (2005), S. 200.

200 Vgl. Fallgatter (2002), S. 22 und vgl. Kersting und Kamper-Jasper (2002), S. 85.

201 Vgl. Gersick et al. (1997), S. 36.

202 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 276.

203 Vgl. Fallgatter (2002), S. 22.

204 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 268.

etablieren.<sup>205</sup> Diese notwendige Priorisierung ist jedem Beteiligten (Familienmitglied) klar, wodurch sich eine besonders ausgeprägte Bindung und Akkumulation der Kapazitäten entwickelt.<sup>206</sup>

Da die Gründer in der Regel gleichzeitig Eigentümer und Geschäftsführer sind, erhält die Familie ebenfalls einen direkten Anknüpfungspunkt zum Unternehmen. Das Unternehmen dient nicht nur der Existenzsicherung, sondern bezieht die Familienmitglieder mit all ihren Emotionen ein. Diese emotionale Einbindung nimmt tendenziell in der Regel mit jeder neuen Generation ab.<sup>207</sup> Jedoch dient die Familie dem Unternehmer vor allem in der Aufbauphase als eine wichtige Ressource. Diese unterstützt ihn mit ihrer Arbeitsleistung und dient dem Unternehmer als emotionaler Beistand. Die Familienmitglieder stellen ihre Kapazitäten zur Verfügung, ohne gleich eine Gegenleistung einzufordern. In diesem Zusammenhang besteht hingegen die Gefahr, dass der Unternehmer den Blick für die Familie verliert und diese eher als Produktionsfaktor sieht, der »nur« zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Häufig erwartet der Unternehmer einen gleich hohen Arbeitseinsatz von den einzelnen Familienmitgliedern, wie er ihn selbst dem Unternehmen zur Verfügung stellt.<sup>208</sup> Charakteristisch für die Gründerfamilie ist daher meist der überproportional hohe private Verzicht zugunsten des Unternehmens. Diese Aufopferung kann in der nächsten Generation eine Änderung erfahren, was dann zum Missmut des Gründers führt.<sup>209</sup> Vor allem die vom Gründer gelebten Werte (vgl. 2.1.2) beeinflussen nicht nur dessen Verhalten und die Entscheidungsprozesse im Unternehmen, sondern werden an die nächste Generation im Zuge der Sozialisation weitergegeben.<sup>210</sup> Folgende drei von Gründern vertretene Werte können genannt werden:

- 1.) Die »harte« Arbeit, weshalb der Gründer dem Unternehmen Zeit und Fleiß widmet, um die gesetzten Ziele zu erreichen.
- 2.) Wachstum, was etwas über die Idee des Gründers bezüglich der Entwicklung des Unternehmens aussagt.
- 3.) Ehrgeiz.

---

205 Vgl. Gersick et al. (1997), S. 147.

206 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 268.

207 Vgl. LeMar (2014), S. 227.

208 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 204.

209 Vgl. Domayer und Vater (1995), S. 151.

210 Vgl. García-Álvarez und López-Sintas (2001), S. 209.

Trotz des starken Einflusses der gelebten Werte wird das Verhalten jedes Gründers allerdings überwiegend durch einen spezifischen Kontext beeinflusst, und muss mit einem spezifischen Marktumfeld zusammenpassen.<sup>211</sup>

Wird wiederum die beschriebene Einbindung in das Unternehmen – speziell der Eltern – betrachtet, so ist diese primär ökonomisch begründet, da übermäßige Personalkosten noch nicht von dem Unternehmen getragen werden können. Auch existiert in dieser Phase noch keine klare Grenze zwischen den beiden Kontexten (Familie und Unternehmen).<sup>212</sup> Somit profitiert das sich in der Aufbauphase befindliche Unternehmen oft von der »Überschneidung« der zwei Bezugsrahmen, sodass sich die in der Familie vorherrschenden informellen Strukturen ebenso im Unternehmensalltag wiederfinden und sich durch direkte Kommunikationskanäle zwischen den Mitarbeitern und dem Gründer ausdrücken. Dies bewirkt eine besondere Bindung an die Ausrichtung des Unternehmers.<sup>213</sup> Gerade Pionierunternehmen werden häufig als Teil der Familie angesehen. Oft besteht eine „personifizierte Verbindung“<sup>214</sup> zu dem Unternehmen. Daraus begründet sich dann die enorme Bedeutung des Unternehmens für die Familie, was sich in einem immensen Bedarf an Investitionen bemerkbar macht. So benötigt das Unternehmen neben der Arbeitskraft auch Zeit und Energie seitens der Eltern, die dann für die Unternehmerkinder fehlen. Das Unternehmen kann vielmehr als ein zusätzliches Kind der Eltern angesehen werden, dem die Eltern das größte Ausmaß an Zeit widmen (müssen). Gerade durch diese Fokussierung auf das Unternehmen sind Rivalitäten unter den eigentlichen Kindern sehr wahrscheinlich, wenn es um die Aufmerksamkeit der Eltern geht.<sup>215</sup> Der Unternehmer der ersten Generation wird in vielen Fällen aufgrund des hohen Arbeitseinsatzes eher als abwesender Elternteil seitens der Kinder erlebt. Diese Situation kann dann das Unternehmen als Konkurrent in den Augen der Kinder erscheinen lassen und zu einer Ablehnung des Unternehmens führen.<sup>216</sup>

Für die Kinder kann dies auch zwei weitere Wirkungen haben: Sie erfahren schon früh, welche wirtschaftlichen Anforderungen (an sie) gestellt werden und ihnen wird zumeist die Konkurrenzbeziehung mit dem Unternehmen um die Aufmerksamkeit der Eltern bewusst. Ebenso kann sich auf Seiten der Eltern eine Zwickmühle ergeben. Da diese oftmals wissen, wie viel Zeit das Unternehmen beansprucht, kann bei ihnen ein schlechtes Gewissen aufkommen. Sie haben häufig

---

211 Vgl. García-Álvarez und López-Sintas (2001), S. 223 ff.

212 Vgl. Simon (2012), S. 65 f.

213 Vgl. Lansberg (1983), S. 40.

214 Müller Tiberini (2001), S. 31.

215 Vgl. Plate (2008), S. 70.

216 Vgl. Gersick et al. (1997), S. 145.

das Gefühl, ihre Kinder zu vernachlässigen, was sie auf der emotionalen Ebene erpressbar macht und sich durch unterschwellige Schuldgefühle äußern kann.<sup>217</sup> In vielen Fällen versuchen sie daher durch finanzielle Zuwendungen den Kindern gerecht zu werden. Dadurch können allerdings die schulischen und ausbildungsbezogenen Leistungen in den Hintergrund rücken, was natürlich nicht zielführend sein kann.<sup>218</sup> Oftmals rechtfertigen sie ihr Arbeitspensum mit der Begründung, dies ja nur für die Kinder auf sich zu nehmen, was dann wiederum die Kinder unter Druck setzt ([I.1]). Da meist die Väter unternehmerisch agieren, muss der Vater-Kind-Beziehung – speziell der Vater-Sohn-Beziehung – eine besondere Rolle zugeschrieben werden. Töchter weisen hingegen meist andere Idealbilder auf. Daher haben sie es oftmals »leichter«.<sup>219</sup>

Da der Gründungsunternehmer meist untrennbar mit seinem Unternehmen verbunden ist, besteht häufig ein enorm hohes Bindungs- und Identifikationspotential mit diesem. Der Unternehmer hat das Unternehmen aufgebaut, seine ganze Kraft und Zeit in den Betrieb investiert. Dies spiegelt sich dann oftmals in dem Versuch wider, den Kindern die Unternehmenslaufbahn aufzuerlegen,<sup>220</sup> wobei dies aus einem gewissen Druck bzw. einer Verpflichtung heraus rühren kann ([I.1]). Durch die starke Einbindung der Eltern in ihr Unternehmen können diese den Blick für die Familie verlieren bzw. in dieser ähnlich wie im Unternehmen agieren. Das Verhalten der Eltern kann sich dann negativ auf die Unternehmerkinder auswirken und die Fortführung des Unternehmens gefährden ([I.2]).

Übernehmerin: „[...] Meistens ist es ja so, dass die Übergeber den Übernehmern das Gefühl geben, ihr müsst froh sein, dass ihr das weiterführen dürft – ein Lebenswerk sozusagen; die Demut und die Ehrfurcht vor diesem großen Werk – diese Forderungen wurden an uns nie gestellt.“<sup>221</sup> [I.1]

Beraterin: „[...] Bedenkt man allerdings, dass gerade oft die Gründergeneration der Eltern zu dem Typus der klassischen Macher zählt, die letztendlich das auch glauben, die Unternehmung aber auch die Integration der Kinder mit unternehmerischen Mitteln gestalten zu können, so bleibt dabei häufig das soziale System Familie auf der Strecke. Insbesondere hinsichtlich der gegenseitigen Akzeptanz vor dem, was die Eltern oder die Vorgängergeneration geschaffen haben, aber auch der Achtung und der Zuversicht und dem Selbstbewusstsein, dass die Nachwuchsgeneration in der Lage ist, das fortzuführen, herrscht oft eine große Diskrepanz. [...]“<sup>222</sup> [I.2]

### Interviews 1: Charakteristika der Gründergeneration.

217 Vgl. Simon (2012), S. 66 und vgl. Simon (2005), S. 44.

218 Vgl. Risse (1997), S. 37.

219 Vgl. Simon (2005), S. 43 ff.

220 Vgl. Habig und Berninghaus (2004), S. 63.

221 Juritsch et al. (2007), S. 82.

222 Juritsch et al. (2007), S. 97.

Allerdings gilt: Die Familie eines Pionierunternehmers muss sich erst zu einer Unternehmerfamilie entwickeln,<sup>223</sup> wobei sich frühestens durch die Geburt des ersten Kindes ein Wandel von einem Gründer zu einem Familienunternehmen vollzieht.<sup>224</sup> Vor allem verändert, beeinflusst und irritiert die Neugeburt eines Kindes die vorherrschende Familiensituation<sup>225</sup> und wirkt sich durch die Verbindung der Familie mit dem Unternehmen mitunter auf die Situation im Unternehmen aus. Somit wird die Zugehörigkeit zu einem Familienunternehmen überwiegend durch die Geburt<sup>226</sup> in die Unternehmerfamilie begründet. In einem Nicht-Familienunternehmen kann die Zugehörigkeit hingegen nur durch Leistung erlangt werden.<sup>227</sup> Mit der Differenzierung der (Nicht-)Familienzugehörigkeit wird somit „eine klare Innen-Außen-Unterscheidung vollzogen“<sup>228</sup>. Ebenso wird in Familienunternehmen versucht, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern, während in einer Organisation überwiegend die persönliche Karriere im Vordergrund steht.<sup>229</sup> Meist wird die Gründung eines Unternehmens allerdings nicht mit der Intention vorgenommen, dieses über mehrere Generationen bestehen zu lassen. Erst die Einbindung der Familie führt in vielen Fällen zu einer Änderung des Zeithorizontes. Dies spiegelt sich dann in den getroffenen Entscheidungen oder Investitionen wider, die langfristig und nachhaltig ausgelegt werden.<sup>230</sup>

Wird abschließend wiederum der Fokus auf das Unternehmen gerichtet, so kann das Wachstum des Unternehmens bereits in der Gründungsphase eine Umstrukturierung erfordern. Das heißt der Unternehmer wird zu einem Umdenken und Abgeben der eigenen Aufgaben gezwungen, was den direkten Kontakt zu seinen Mitarbeitern reduzieren kann ([I.3 u. I.4]). Daneben kann dies eine frühere Einbeziehung des Nachfolgers in das Unternehmen bewirken ([I.3]). Generell können sich bedingt durch das Größenwachstum die Einbindung der Nachfolger in das Unternehmen sowie die Anforderungen, die an diese gestellt werden, ändern.

Unternehmer: „Mit der Zeit wurde uns bewusst, dass WimTec intern aufgrund der räumlichen Großzügigkeit zwischen den Mitarbeitern mit großen Kommunikationsdefiziten zu kämpfen hat. Ich erkannte auch, dass es ab einer gewissen Größe des Unternehmens unmöglich war, dass der Gründer und Pionier selbst alle Brücken zwischen Entwicklung, Produktion und Vertrieb schlagen konnte. Diese Schwierigkeit, die selbst in einem kleinen Unternehmen unüberwindbar ist, bedeutete eine Überforderung und ein nicht Ausschöpfen aller Möglichkeiten.“

223 Vgl. Klett (2002), S. 105.

224 Vgl. Klein (2004), S. 79 f. und vgl. Gersick et al. (1997), S. 71.

225 Vgl. Meyer (2007), S. 109.

226 Daneben sollte die Adoption oder das Hineinheiraten nicht vernachlässigt werden.

227 Vgl. Hildenbrand (2005), S. 119.

228 Simon (2005), S. 57.

229 Vgl. Hildenbrand (2005), S. 119.

230 Vgl. Wimmer (2008 a), S. 11.

Diese Überlegungen forcierten den Entschluss meinen Sohn Peter, der als möglicher Nachfolger galt, ab sofort mehr in das Unternehmen zu integrieren.

Die weiteren Schwerpunkte wurden nun auf die Mitarbeiter gelenkt, um hier eine Weiterentwicklung des Unternehmens zu erreichen. Dies war meine größte Herausforderung und schwierigste Aufgabe. Das persönliche Loslassen von Dingen, die ich gewohnt war selbst in der Hand zu haben, zu überblicken und zu lenken, war alles andere als einfach. [...]“<sup>231</sup> **[I.3]**

Langjährige Mitarbeiterin des Gründers: „Ich glaube ganz einfach, dass ab einer bestimmten Größe dieses Unternehmens, dass man das einfach nicht mehr so in der Konsequenz fortführen kann, wie man das vielleicht mal immer gewollt hat oder auch gemacht hat. [...] Da bleibt was auf der Strecke. Wenn man ein Konzern wird, oder wenn man groß wird. [...] Auch was Führung angeht. Also wenn man ne ganz gezielte will, es ist einfach so, also man hat einfach nicht mehr alles in der Hand, man kann nicht mehr alles alleine regeln, man kann nur noch dadurch steuern, dass man sich halt die Leute sucht, wo man glaubt, dass die das so machen, wie man das gerne möchte. Das man die Werte dann in seine Führungscrew einbringt. Diese Kontrolle hat man vielleicht noch, aber alles andere hat man gar nicht mehr. Nee.“<sup>232</sup> **[I.4]**

### Interviews 2: Auswirkung des Größenwachstums.

Welche weiteren Konsequenzen mit dem Größenwachstum verbunden sind, wird anschließend erläutert.

## 2.2.2 Auswirkungen des Größenwachstums

Während der Pionierphase setzen der Unternehmer und seine Familie ein enormes Energiepotential frei, was dem Unternehmen hilft, sich schnell in den Zielmärkten zu etablieren.<sup>233</sup> Ein kennzeichnendes Merkmal ist die tägliche Anwesenheit des Unternehmers im Unternehmen, wobei die Unternehmensführung von ihm aktiv und direkt ausgeführt wird. Entscheidungen sind eher taktisch orientiert. Die Mitarbeiter und Kunden können in den meisten Fällen jederzeit mit ihm in Kontakt treten. Seine Leistungsfähigkeit ist für jedermann sichtbar und es ist für alle die Abhängigkeit vom Unternehmer für den Erfolg und den Fortbestand des Unternehmens nachvollziehbar. In diesem Sinne strahlt er auch eine gewisse Vorbildwirkung aus.<sup>234</sup> Die Art der Führung spiegelt oft gleichermaßen die Persönlichkeit des Unternehmensgründers wider. Somit kann das vorgelebte Engagement „ein starkes Zugehörigkeits- und Gemeinschaftsgefühl“<sup>235</sup> formen, was eine besondere Bindung zwischen dem Unternehmer und seinen Mitarbeitern entstehen lässt.<sup>236</sup> Generell gilt jedoch: „Je kleiner ein Familienunternehmen ist, desto wahrscheinlicher wird die Familienkultur auch zur Unternehmenskul-

231 Wimberger (2006), S. 142 f.

232 Zwack (2011), S. 144.

233 Vgl. Domayer und Oswald (1994), S. 9.

234 Vgl. Hamer (2001), S. 184.

235 Kersting und Kamper-Jasper (2002), S. 84.

236 Vgl. Kersting und Kamper-Jasper (2002), S. 84.



tur“<sup>237</sup> und je kleiner das Familienunternehmen, desto höher ist auch der Konzentrationsgrad der Aufgabenverteilung auf bestimmte Personen bzw. Familienmitglieder. Daher muss das jeweilige Management in einem viel größeren Maße operative Aufgaben erfüllen.<sup>238</sup>

Diese Führungskultur kann nur aufrechterhalten werden, solange die organisatorischen Strukturen ein bestimmtes Komplexitätslevel nicht überschreiten. Ab dann wird es zunehmend erforderlich, die Führung anhand professioneller Strukturen weiter zu entwickeln.<sup>239</sup> Dies erfordert vorrangig eine Dezentralisierung der unternehmerischen Monopolstellung, da sonst eine effektive Steuerung kaum oder nicht mehr möglich ist ([I.3 u. I.4]). Dieser Veränderungsschritt ist jedoch nur mit einem erheblichen Kraftaufwand durchführbar.<sup>240</sup> Die Führung wird zunehmend indirekter und der Unternehmer muss immer mehr strategische Führungsqualitäten aufweisen. Ein Großteil seiner Arbeit wird vom Schreibtisch aus erledigt, was oftmals eine abnehmende Präsenz innerhalb des Unternehmens bedingt.<sup>241</sup> Ebenso führt das Größenwachstum meist zu einer geschlechtsspezifischen räumlichen Aufteilung der Lebensbereiche. Diese divergieren zunehmend, obwohl das Unternehmen immer noch den gemeinsamen Rahmen vorgibt.<sup>242</sup> Sollen daher die Organisationsstrukturen betrachtet werden, ist es unerlässlich, zwischen kleinen und großen Familienunternehmen zu unterscheiden, da die Größe unterschiedliche Erfordernisse voraussetzt.<sup>243</sup>

Die Veränderung der Verbindung zwischen Familie und Unternehmen äußert sich vor allem in der reduzierten willkürlichen Beeinflussung der Familie auf unternehmerische Entscheidungen, im Entstehen formalisierter Strukturen zwischen den zwei Bezugsrahmen sowie in der wachsenden Eigenständigkeit des Unternehmens.<sup>244</sup> Daraus resultiert jedoch oft ein Konflikt zwischen den zwei Kontexten. Dies kann Widersprüche zwischen den Grundsätzen der Familie und denen des Unternehmens entstehen lassen.<sup>245</sup> Je weiter ein Familienunternehmen daher innerhalb seines Lebenszyklus voranschreitet, desto höher wird auch aufgrund der Überlastung des Unternehmers das Erfordernis, Fremdmanager im Unternehmen zu beschäftigen. Diese bringen gewisse Ressourcen wie Erfahrungen

---

237 Haubl und Daser (2006), S. 11. und vgl. Hamer (2001), S. 221.

238 Vgl. Felden (2012), S. 144.

239 Vgl. Wimmer (2008 a), S. 15.

240 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 140.

241 Vgl. Hamer (2001), S. 184.

242 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 219.

243 Vgl. Habig und Berninghaus (2004), S. 37.

244 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 332.

245 Vgl. Lansberg (1983), S. 40.

oder Kompetenzen mit, die die Familienmitglieder häufig nicht vorweisen. Auch können sie die Aufgabe übernehmen, die nächste Generation auf ihren Eintritt in das Unternehmen vorzubereiten.<sup>246</sup> Daneben werden Fremdmanager zugleich als Mittel der Streitvermeidung eingesetzt.<sup>247</sup> Laut Pfannenschwarz<sup>248</sup> und Gersick et al.<sup>249</sup> schützen Änderungen in den Führungsstrukturen das Unternehmen. Sie stellen ein »Puffer« dar, das das Unternehmen vor unsachgemäßen bzw. destruktiven familiären Einflüssen bewahrt.

Abschließend zeigen die Ausführungen zwei Dinge: *Einerseits* ändern sich durch das Größenwachstum die Anforderungen an den Unternehmer bzw. an das Management des Unternehmens und *andererseits* wirkt sich dies auch auf die Verbindung zwischen Familie und Unternehmen aus. Dies beeinflusst in weiterer Folge die Sozialisation der Nachkommen bzw. potentiellen Nachfolger, da an diese andere Anforderungen für die Führung des Unternehmens gestellt werden. Bedingt durch das Größenwachstum und der sich dadurch häufig vollziehenden Trennung von Familie und Unternehmen dient das Unternehmen nicht mehr in dem Maße als Lebenswelt bzw. Sozialisationskontext.

### 2.2.3 Die zweite Generation

Während sich die Unternehmerfamilie der ersten Generation meist durch eine starke Gründerpersönlichkeit auszeichnet, die in Familie und Unternehmen sagt »wo es lang geht«,<sup>250</sup> wandelt sich dies häufig ab der zweiten Generation. Die Ursprungsfamilie wird aufgelöst und es entstehen bei mehreren Geschwistern verschiedene Kernfamilien<sup>251</sup>, die durch die Geschwisterbeziehungen verknüpft sind. Zusätzlich treten nun auch etwaige Ehepartner in Erscheinung. Ob oder inwieweit diese »externen« Personen erwünscht sind oder welche Rolle ihnen im Unternehmen zugeteilt wird, kann anfänglich nie ganz eindeutig beantwortet werden.<sup>252</sup> Der (Nicht-)Einbezug bzw. die Einstellung der Eingehesetzten wird allerdings auch die Sozialisation der Nachkommen beeinflussen. Kann die Familie der ersten Generation noch als eine hineinwachsende Familie in das Unternehmen bezeichnet werden, so ist die zweite und dritte Generation häufig durch ein Herauswachsen aus dem Familienunternehmen charakterisiert. Dies geschieht auf-

246 Vgl. Gersick et al. (1997), S. 128.

247 Vgl. Löhr (2001), S. 32.

248 Vgl. Pfannenschwarz (2006 a), S. 37.

249 Vgl. Gersick et al. (1997), S. 128.

250 Vgl. Simon (2008 b), S. 23.

251 Unter einer Kernfamilie versteht Stamm (2013, 32) die moderne Familie, d. h. einem Ehepaar mit nicht volljährigen sowie unverheirateten Kindern.

252 Vgl. Wimmer et al. (2004), S. 24 f.

grund der Tatsache, dass einige Nachkommen ausbezahlt werden und es zunächst für die Nachkommen oftmals nicht eindeutig ersichtlich ist, wer für die Fortführung des Unternehmens ausgewählt wird.<sup>253</sup> Ebenso typisch für Familienunternehmen, bei denen der Übergang von der ersten zur zweiten Generation bevorsteht, ist die fehlende Erfahrung mit dem Prozess der Übergabe und die starke emotionale Bindung der Altunternehmer an ihr Unternehmen, was im Umfeld des Unternehmens zu Differenzen führen kann.<sup>254</sup>

Wird der berufliche Kontext eines Unternehmerkindes der zweiten Generation betrachtet, so ist dieser in den häufigsten Fällen durch das Familienunternehmen mitbestimmt. Auf die Entscheidungen des Kindes wirken vergangene, aktuelle und zukünftige Ereignisse. Diese starke Beeinflussung der individuellen Orientierung setzt sich auch bei Kindern der dritten Generation fort. In beiden Generationen wird der Einfluss auf die Heranwachsenden dann nicht mehr nur durch die Herkunftsfamilie, sondern ebenfalls durch den u. U. bereits entstandenen Familienstamm ausgeübt, was bei Nicht-Unternehmerkindern meist nicht der Fall ist.<sup>255</sup> Da im Vergleich zu den Gründern die zweite Generation im Kontext eines Unternehmens sozialisiert wird, kann dies Auswirkungen auf deren Lebenswelt und Identität haben. Diese können mitunter ein anderes Wertesystem als die Gründergeneration vorweisen, was dann Zwiespalte hervorruft ([I.5]).

Univ. Prof. f. Betriebswirtschaftslehre: „[...] Unternehmer in der 2. Generation werden häufig anders sozialisiert als ihre Eltern. Diese wachsen mit oder in dem Familienbetrieb auf. Sie lernen die fließenden Grenzen zwischen Arbeit und Familie früh kennen. Viele UnternehmerInnen in der 2. Generation erweitern durch die »externen Lernjahre« im In- und Ausland, durch eine internationalere Ausbildung ihr eigenes Wertesystem. Für diese Generation gilt, diese Unterschiedlichkeit zu integrieren und idealerweise eine gelungene Synthese zu schaffen. Diese Generation hat es am schwersten, da erstmals das Thema Identität neu interpretiert werden muss. Einerseits besteht die starke Haftung der Einstellungen aus der Herkunftsfamilie, andererseits der eigene Anspruch an sich, durch die externen Erfahrungen oder Ausbildung Neues zu schaffen.“<sup>256</sup> [I.5]

### **Interview 3: Sozialisation der zweiten Generation.**

Da ab der zweiten Generation in der Regel bereits mehrere Mitglieder der Familie im Unternehmen beschäftigt sind, besteht die Notwendigkeit der Organisation. Dies inkludiert u. a. die Koordination der Aufgaben und der Kompetenzen. Meist vollzieht sich eine Trennung der Aufgaben, wobei die Schnittstellen mittels intensiver Gespräche gemanagt werden müssen. Es besteht zunehmend die Notwen-

---

253 Vgl. Klett (2002), S. 106 f.

254 Vgl. Bieker und Hirsch (2007), S. 389.

255 Vgl. Meyer (2007), S. 32.

256 Juritsch et al. (2007), S. 96.

digkeit der Delegation und Übertragung an Nicht-Familienmitglieder, da ansonsten das Unternehmen darunter leiden kann.<sup>257</sup> Somit werden Familienunternehmen ebenso durch unterschiedliche Entwicklungsstadien geprägt, die durch die beteiligte Familiengeneration beeinflusst wird. Zeichnete sich der Unternehmer in der Gründungsphase noch durch seine individuelle Führung mit informell ausgerichteten Organisationsstrukturen aus, beschäftigt die nächste Generation zu meist zusätzlich zu ihrem Arbeitseinsatz Spezialisten für das jeweilige Fachgebiet. Die Organisation wird größer und durch die verschiedenen Bereiche (Vertrieb, Technik usw.) zunehmend funktional aufgeteilt.<sup>258</sup> Die Unternehmer der zweiten Generation sind häufig nicht mehr in dem Maße mit dem Unternehmen verbunden oder anders ausgedrückt stellt das Unternehmen nicht mehr unbedingt den vollen Lebenssinn dar, wie es bei den Eltern bzw. Gründern der Fall war.<sup>259</sup> Dennoch besteht unabhängig davon, in welchem Lebenszyklus sich das Familienunternehmen befindet und wie sich die Eigentümer- bzw. Kontrollstrukturen entwickelt haben, eine Gemeinsamkeit: Die Familie bzw. Familiengesellschafter sehen sich in vielen Fällen in einer gewissen unternehmerischen Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen. Dieses dient ihnen nicht nur als Investitionsobjekt, welches eine regelmäßige Rendite liefern muss, sondern es besteht vielmehr der Wille, aktiv die Unternehmensausrichtung zu gestalten.<sup>260</sup>

Speziell den Nachfolgern wird ab der zweiten Generation ein bereits bestehendes Unternehmen übergeben. Die Kultur sowie die innerbetrieblichen Strukturen sind über Jahre gewachsen, was angestrebte Änderungen erschwert ([I.6]). Ebenso darf die im Unternehmen gelebte Tradition nicht vernachlässigt werden ([I.7]), wobei [I.8] die Last und den Druck verdeutlicht, dem die Nachfolger durch die bestehende Tradition ausgesetzt sein können. Vor allem können diese Faktoren, bedingt durch die Verbindung zwischen Familie und Unternehmen, die Sozialisation der Heranwachsenden beeinflussen.

Übernehmer: „Als künftiger Chef eines schon bestehenden Unternehmens treffen Sie auf eine Firmenkultur, die sich über die Jahre entwickelt hat. Auch wenn Ihnen einige Dinge fremd und unerwartet vorkommen, überlegen Sie es sich gründlich, bevor Sie Änderungen anordnen, die diese Kultur beeinflussen. Was nicht bedeutet, dass Sie von Ihrem Vorgänger tolerierte Missstände nicht beseitigen sollen. Die Beseitigung von für das Geschäftsklima schädigenden, seit Langem eingebürgerten Fehlentwicklungen ist aber eine anspruchsvolle Aufgabe. [...]“<sup>261</sup> **[I.6]**

Übernehmer: „Sie übernehmen nicht nur das wirtschaftliche Unternehmen, sondern auch seine Tradition. Gegenüber den im Unternehmen wurzelnden Familiengeschichten sollten Sie

257 Vgl. LeMar (2014), S. 159.

258 Vgl. Habig und Berninghaus (2004), S. 38.

259 Vgl. Simon (2005), S. 46.

260 Vgl. Wimmer (2008 a), S. 10.

261 Schaub (2009), S. 28.

souverän auftreten. Zeigen Sie Empathie, aber lassen Sie sich nicht von »Gerede« beeinflussen.“<sup>262</sup> [I.7]

Übernehmerin: „so eine Zeit, wo ich wirklich physisch im Rücken diese Vorgeneration gespürt habe. Und hier und einfach auch so diese „du, du musst .. das schaffen, also da ist keine Option, .. sondern also ich kann nicht hier dieses Schiff nach über 150 Jahren an die Wand fahren. Da schauen welche zu, da haben welche ihre ganze Lebensenergie, Zeit, Geld rein gesteckt und ähm also das war [ausgelassen] am Anfang meiner Entscheidung, also der ausgesprochenen Entscheidung, war die Verantwortung für die Vergangenheit die größte, größer als die nach vorne.“<sup>263</sup> [I.8]

#### Interviews 4: Kultur und Tradition in bestehenden FU.

Ebenso wird das Entscheidungsmonopol des Gründers häufig ab der zweiten Generation aufgelöst, was ein ansteigendes Konfliktpotential birgt, da jeder Nachfolger m. u. unterschiedliche Interessen und Sichtweisen vorweist. Gelingt es der Familie dann nicht, daraus eine Einheit zu formen, kann dies zu einer Entfremdung innerhalb der Familie und daher auch vom Unternehmen führen, was in weiterer Folge den Fortbestand gefährden kann.<sup>264</sup> Zugleich regelt die Gründergeneration oftmals noch die Beziehungen zwischen den Mitgliedern und vermittelt die Werte. Auch die zweite Generation kann ihr Familienleben noch nach den Mustern der ersten Generation vollziehen. Bestärkt wird dies durch eine etwaige unzureichende Rollentrennung zwischen der Familie und dem Unternehmen, was wiederum Konflikte begünstigt. Entscheidungen innerhalb des Unternehmens können durch familiäre Kriterien bestimmt werden.<sup>265</sup> Oft stellt sich allerdings ab der zweiten Generation bereits die Frage, wie viel »Familie« dem Unternehmen überhaupt zugemutet werden kann, d. h. es stellt sich die Frage: *Family first* oder *Business first*. Zwar wird von Seiten der Unternehmerfamilie in der ersten Generation oft von einem Vorrang des Unternehmens ausgegangen, jedoch spiegelt sich der Family first Gedanke in Kleinigkeiten wie der Tankkarte für alle Familienmitglieder auf Kosten des Unternehmens, dem Reinigungspersonal, das ebenfalls das Privathaus säubert, oder dem Hausmeister, der auch den privaten Garten pflegt, wider.<sup>266</sup>

Zusätzlich besteht generell zwischen den Generationen meist ein Unterschied: Je weiter die Generationen voranschreiten, desto weniger sind diese bereit, ihr ganzes Leben uneingeschränkt für das Unternehmen aufzuopfern. Vor allem im Übergang von der ersten zur zweiten Generation führt dies häufig zu Konflikten,

<sup>262</sup> Schaub (2009), S. 41.

<sup>263</sup> Stamm (2013), S. 290 f. Das Unternehmen besteht zwar schon länger als die zweite Generation allerdings scheint der geschilderte Inhalt besser an dieser Stelle zu passen.

<sup>264</sup> Vgl. Baus (2010), S. 15.

<sup>265</sup> Vgl. Simon (2008 b), S. 23.

<sup>266</sup> Vgl. Baus (2010), S. 98.

was in deren unterschiedlichen Ausgangslagen begründet ist: Ist es für die Gründergeneration meist unerlässlich ihre ganze Kraft – bei gleichzeitiger Vernachlässigung der Familie – in das Unternehmen zu stecken, so ist dies für die nachfolgenden Generationen oftmals nicht mehr selbstverständlich.<sup>267</sup> Im Gegensatz zur Gründergeneration weisen die Kinder in vielen Fällen ein vermindertes Identifikationspotential mit der Produktidee auf. Zugleich besteht bei ihnen ein nicht so ausgeprägtes Gefühl der Abhängigkeit vom Unternehmen wie bei den Eltern, so dass sie das Unternehmen mit weniger Aufwand führen würden.<sup>268</sup> Dies spiegelt sich dann in der Bereitschaft wider, die Leitung des Unternehmens in familienexterne Hände zu geben, da das Unternehmen nicht mehr unbedingt als identitäts- und sinnstiftendes Medium angesehen wird.<sup>269</sup> Diese »Abnabelung« macht sich ebenso in der Beziehung zu den Nachkommen (dritte Generation) und deren Nachfolge bemerkbar. Bei Familienunternehmen der zweiten Generation hat zumindest schon ein Elternteil Erfahrungen mit der Nachfolge gesammelt. Durch die mögliche emotionale Distanziertheit zum Unternehmen können die Eltern den Kindern mehr Zeit einräumen, wodurch sich die Kinder nicht mehr in dem Maße für eine Fortführung verantwortlich fühlen.<sup>270</sup> Werden abschließend speziell die Partner der zweiten Generation betrachtet, so müssen diese nicht mehr unbedingt in dem Ausmaß in das Familienunternehmen involviert sein, wie es in der ersten Generation der Fall war. Dies kann, bedingt durch die geringere Berührung mit dem Unternehmen, zu einer Verzögerung der Unternehmenssozialisation der nächsten Generation führen.<sup>271</sup> Inwieweit die Partner allerdings in das Unternehmen integriert werden, wird vermutlich auch von der Größe des Unternehmens, dessen Profitabilität und Gegenstand abhängen.

## 2.2.4 Die dritte Generation

Löhr<sup>272</sup> bezeichnet ein Unternehmen als Folgeunternehmen, wenn dieses mehr als einen Generationswechsel durchlebt hat. Allgemein gilt: Je länger sich das Familienunternehmen in den Händen der Familie befindet, desto höher wird auch die Anzahl der daran partizipierenden Familienmitglieder.<sup>273</sup> Ab der dritten Generation setzen sich daher die Inhaber meist nicht mehr nur aus Geschwistern zusammen. Damit einher geht die Prägung der Mitglieder durch unterschiedliche

---

267 Vgl. LeMar (2014), S. 12.

268 Vgl. Wimmer und Gebauer (2004), S. 247.

269 Vgl. Simon (2012), S. 69.

270 Vgl. Simon (2012), S. 69 und vgl. Simon (2005), S. 46.

271 Vgl. Iannarelli (1992), S. 149.

272 Vgl. Löhr (2001), S. 18.

273 Vgl. Simon (2012), S. 70.

Elternhäuser, eine erhöhte Mitgliederzahl sowie die Schwierigkeit, die Kontakte zwischen den Verwandten<sup>274</sup> aufrecht zu erhalten. Dies schafft durch die Sozialisation in unterschiedlichen Familien, den Anstieg der Gesellschafter und der damit einhergehenden Reduktion der Kontaktmöglichkeiten zwischen den Gesellschaftern eine völlig andere Ausgangslage für die weiteren Generationen.<sup>275</sup>

Ab der dritten Generation ergibt sich häufig eine Veränderung der verfolgten Ziele. So steht nicht mehr unbedingt der Erhalt des Familienunternehmens im Vordergrund, sondern dieser wird vom Ziel, als eine Unternehmerfamilie zu agieren, abgelöst. Die Neuorientierung vollzieht sich durch einen familiären Verständnisswandel in Bezug auf das Unternehmen. Es wird „nicht mehr als unverfügbarer Faktor, sondern als disponibler Vermögenswert neben anderen“<sup>276</sup> aufgefasst. Oftmals ergibt sich eine steigende Aufteilung der Anteile am Unternehmen und somit eine voranschreitende Reduktion der emotionalen Bindung,<sup>277</sup> da die familiäre und die unternehmerische Sphäre nicht mehr in dem Ausmaß kollidieren, wie es in den ersten beiden Generationen der Fall ist.<sup>278</sup> Nach LeMar<sup>279</sup> besteht in der dritten Generation häufig das Erfordernis, eine Konsolidierung zu vollziehen. Er bezeichnet dies auch als „Integrationsphase“<sup>280</sup>. Da in der dritten Generation in der Regel der Kreis der Gesellschafter weiter zunimmt, entsteht zunehmend der Bedarf, den Fokus auf familienbedingte Fragen zu richten. Eine Fragestellung wäre beispielsweise, wie mit Familienmitgliedern umzugehen ist, die zwar Anteile am Unternehmen aufweisen, jedoch nicht an der aktiven Führung des Unternehmens partizipieren.<sup>281</sup> Damit das Zusammengehörigkeitsgefühl aufrechterhalten bleibt, muss aktiv daran gearbeitet werden. Dies bedingt zwangsläufig eine strukturelle Organisation der Großfamilie, damit die Familie als Gesamtheit bestehen bleibt.<sup>282</sup> Es erwächst also mehr und mehr die Notwendigkeit eines geeigneten Beziehungsmanagements.<sup>283</sup> Somit besteht in diesem Stadium die Gefahr der zunehmenden unterschiedlichen Interessen, da die einzelnen Gesellschafter, aufgrund der ansteigenden Anzahl, nicht mehr so eng miteinander verbunden sind.

---

274 Der Begriff »Verwandschaft« dient der Bestimmung gewisser Verhaltenseisen, das heißt, ob eine Person einer anderen Person mit Wertschätzung oder Abneigung entgegen tritt (vgl. Segalen 1990, 66). Im Detail kann mit der Verwandschaft der erweiterte Familienverband bezeichnet werden (vgl. Kormann 2011, 68).

275 Vgl. Kormann (2011), S. 68.

276 Baus (2010), S. 90 f.

277 Vgl. Baus (2010), S. 90 f.

278 Vgl. Simon et al. (2005), S. 163.

279 Vgl. LeMar (2014), S. 245.

280 LeMar (2014), S. 245.

281 Vgl. LeMar (2014), S. 159 f. und vgl. Meyer (2007), S. 163.

282 Vgl. Simon (2005), S. 47.

283 Vgl. LeMar (2014), S. 159 f.

Löhr spricht in diesem Zusammenhang von „Entfremdung“<sup>284</sup>, die in weiterer Folge häufig einen ansteigenden Bedarf an „institutionalisierte[n] Konfliktregulungsmechanismen“<sup>285</sup> erwachsen lässt.<sup>286</sup> Allerdings wird in dieser Phase zu meist besser mit den auftretenden Paradoxien umgegangen (vgl. 2.1.4). Da ab der dritten Generation die Anzahl der Familienmitglieder immer größer wird, gestaltet sich auch die Kommunikation mit allen Familienmitgliedern zunehmend schwieriger.<sup>287</sup> Gerade in dieser Phase bestehen nach Gersick et al.<sup>288</sup> drei Faktoren, die die Informationsverbreitung erschweren:

- 1.) die geografische Verteilung der einzelnen Mitglieder
- 2.) die divergierenden Interessen, Fähigkeiten, Einkommensunterschiede usw.
- 3.) die unterschiedliche Einstellung gegenüber den verschiedenen Geschäftszweigen innerhalb der Familie.

Dies setzt auch die zunehmend notwendige Etablierung formalisierender Strukturen voraus, damit die Kommunikation aufrechterhalten werden kann.<sup>289</sup>

Wird abschließend das Qualifikationsprofil der Nachkommen betrachtet, so sind in den ersten beiden Generationen meist technische oder kaufmännische Ausbildungen unerlässlich, was sich jedoch mit jeder weiteren Generation ändert. Dann werden mehr und mehr soziale und psychologische Fähigkeiten wichtiger, vor allem im Bezug auf die Führungskompetenz.<sup>290</sup> Da zumindest ein Elternteil aus der zweiten Generation Erfahrungen mit der Nachfolge sammeln konnte, wird ein größeres Verständnis gegenüber dem Zwiespalt der Kinder für eine etwaige Nachfolge zu erwarten sein. In vielen Fällen ist die Verbindung allerdings nicht mehr ganz so eng wie bei der Gründerfamilie und die Beziehung zum Unternehmen ist somit nicht mehr unbedingt in dem Ausmaß an die eigene Sinnerfüllung und Identität gekoppelt. Daher wird den Nachkommen oftmals ein größerer Entscheidungsspielraum zugesprochen.<sup>291</sup> Ebenso besteht häufig die Notwendigkeit der Neuausrichtung des Unternehmens, was zugleich eine Hinterfragung der derzeit gültigen Werte bedingen kann. Dazu ist es u. a. erforderlich die bisherigen Erfolgsprinzipien zu überdenken ([I.9]).

---

284 Löhr (2001), S. 18.

285 Löhr (2001), S. 18.

286 Vgl. Löhr (2001), S. 18.

287 Vgl. Simon (2005), S. 47.

288 Vgl. Gersick et al. (1997), S. 181.

289 Vgl. Simon (2012), S. 70.

290 Vgl. LeMar (2014), S. 132.

291 Vgl. Simon (2012), S. 69.



Univ. Prof. f. Betriebswirtschaftslehre: „[...] Die 2. und 3. Generation geht häufig mit einem anderen und weiteren Fokus an die Nachfolge und hält sich nur bedingt an bisherige Erfolgsprinzipien. Es passiert häufig, dass die Unternehmens- und die Gründeridentität sehr konkret durch die Folgeneration hinterfragt werden. Ist die Identität, die so sehr an die Gründungspersönlichkeit erinnert, ja sogar fast deckungsgleich ist, nach wie vor tragfähig? Ist es zeitgemäß, die gesamte Wertepalette der Eltern zu vermitteln oder gibt es neue aktuelle Werte, die auch eher der neuen Generation entsprechen, die es zu leben und kommunizieren gilt? Die neue Generation der Unternehmerfamilie ist dann erfolgreich, wenn sie sich dieser Frage kritisch stellt und persönliche Einstellungen und Werte mit denen des Unternehmens und der Herkunftsfamilie gegenüberstellt.“<sup>292</sup> [I.9]

### Interview 5: Sichtweise der Nachfolger auf das Unternehmen.

## 2.2.5 Das Mehr-Generationen Familienunternehmen

Groth und Slevogt bezeichnen Unternehmen ab der vierten Generation als „Multigenerational family business“<sup>293</sup>, sofern sich diese immer noch in Familienhand befinden.<sup>294</sup> Diese Bezeichnung wird für die vorliegende Arbeit übernommen. Das mehr-generationale Bestehen eines Familienunternehmens bedingt meist eine Verwässerung der spezifischen familiären Beeinflussung des Unternehmens. Im Gegensatz zu Familienunternehmen bis zur dritten Generation sind Mehr-Generationen Familienunternehmen nicht mehr in einem überwiegenden Maße durch Entscheidungen, die sich an einzelnen Personen orientieren, charakterisiert, was eine erhebliche Risikoreduktion bedingen kann.<sup>295</sup> Dies vollzieht sich aufgrund der Generationswechsel und der damit einhergehenden Aufteilung der Eigentümeranteile auf mehrere Personen oder Familienstämme und der Abgabe der Führungsaufgaben in fremde Hände.<sup>296</sup> Gleichzeitig verringert sich die Abhängigkeit des Unternehmens von den einzelnen Mitarbeitern.<sup>297</sup> Allerdings bedingt die steigende Anzahl an Eigentümern eine weitere Zerstückelung der Anteile am Unternehmen, was zu einem Verlust der Bindung an dem über Generationen bestehenden Familienunternehmen führen kann. Dies kann bei notwendigen Investitionen problematisch sein ([I.10]).

Fallbeschreibung: *„Eine vor über hundert Jahre gegründete Industrieofenbaufirma [...], musste einen neuen Betriebsstandort suchen. [...] Zur gleichen Zeit erlebte die Branche einen technologischen Wandel. Es galt daher, einen neuen Standort zu finden, neue Produktionsstätten zu errichten und gleichzeitig Gelder [...] zu investieren. Die Unternehmensaktien waren unter der über drei Generationen gewachsenen Familie verteilt.“*

<sup>292</sup> Juritsch et al. (2007), S. 97.

<sup>293</sup> Groth und Slevogt (2004), S. 3.

<sup>294</sup> Vgl. Groth und Slevogt (2004), S. 3.

<sup>295</sup> Vgl. Simon (2008 b), S. 21.

<sup>296</sup> Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 17.

<sup>297</sup> Vgl. Simon (2012), S. 73.

*Kein Anteilseigner besass mehr als 5 % der Aktien. Die Bindung und Identität der Aktionäre zur Firma gab es nicht oder war nur rudimentär vorhanden. Im Verlauf der vergangenen vierzig Jahre wurde die Firma von angestellten Geschäftsführern geleitet.*

*[...] Kein Mitglied der Inhaberfamilie wollte sich für die Aufstockung des Kapitals engagieren. [...] Schließlich wurden alle Rechte [...] von einem Mitbewerber gekauft, das teilweise über Jahrzehnte beschäftigte Personal entlassen, [...], die traditionsreiche Firma liquidiert.“<sup>298</sup> [I.10]*

*Juniorchef: „Bei uns geht es um eine große Familie und eine große Firma. Daher gibt es auch Grundregeln:*

- 1.) Nur die besten Leute kommen in die Firma, das kommunizieren wir auch intern, so dass es alle sehen. [...]*
- 2.) Es darf für die Firma keine finanzielle Schwächung bei Ausscheiden eines Erben als Gesellschafter geben. Es darf nicht sein, dass ein Erbe seinen Anteil mit möglichst viel Profit verkaufen will. Hier haben wir dank der Stiftung eine gute Regelung.*
- 3.) Identifikation muss wichtiger sein als Gewinnstreben, hier müssen wir darauf schauen, dass alles längerfristig angelegt ist.*
- 4.) Streit in der Familie soll vermieden werden.*
- 5.) Streit im Unternehmen soll vermieden werden. [...]“<sup>299</sup> [I.11]*

### **Interviews 6: Unterschiedliche Kopplung bei Mehr-Generationen FU.**

Daher gilt: Bei Familienunternehmen, deren Anteile auf mehrere Familienstämme aufgeteilt sind, existiert „die Familie als emotional erfahrbare Einheit“<sup>300</sup> meist nicht mehr. Oftmals ist dort die Anzahl der Familienmitglieder unüberschaubar groß und die einzelnen Mitglieder würden sich ohne das gemeinsame Eigentum am Unternehmen bzw. durch die am Unternehmen gehaltene Anteile vermutlich gar nicht mehr kennen.<sup>301</sup> Durch Rituale, Satzungen usw. muss einer Entfremdung der Familie entgegengewirkt werden,<sup>302</sup> damit die familiäre Entscheidungsfreiheit aufrechterhalten bleibt ([I.11]).<sup>303</sup>

Da ab der vierten Generation aufgrund der an dem Unternehmen partizipierenden Familienmitglieder das Management der Familienmitglieder in den meisten Fällen sehr anspruchsvoll wird, nimmt dies den überwiegenden Teil der Zeit in Beschlag. Aus diesem Grund besteht das Erfordernis einer Institutionalisierung und einer systematischen Bearbeitung.<sup>304</sup> Simon formuliert es wie folgt: „Die paradox anmutende Folge des quantitativen Wachstums der Familie ist, dass die Großfamilie sich formalisierte Regeln geben muss, um informell kommunizieren zu können.“<sup>305</sup> Damit Kommunikation wahrscheinlich wird und überhaupt erst zustande kommt, besteht die Notwendigkeit, diese sachgerecht zu planen indem

<sup>298</sup> Schaub (2009), S. 46.

<sup>299</sup> Mätzener und Schwarz (2008), S. 62.

<sup>300</sup> Wimmer et al. (2005), S. 334.

<sup>301</sup> Vgl. Simon (2012), S. 64 f. und vgl. Simon et al. (2005), S. 45.

<sup>302</sup> Vgl. Simon (2003), S. 47.

<sup>303</sup> Vgl. Simon (2012), S. 73.

<sup>304</sup> Vgl. LeMar (2014), S. 160.

<sup>305</sup> Simon (2012), S. 72.

Orte und Zeiten vereinbart werden, die den Raum dafür bereitstellen. Innerhalb dieses Rahmens kann die personenzentrierte Kommunikation stattfinden und Vertrautheit und Vertrauen hergestellt werden.<sup>306</sup> Die Schwierigkeit bei Familienunternehmen ergibt sich somit oftmals aufgrund des familiären Wachstums. Je mehr die Verwandtschaftsverhältnisse auseinander klaffen, desto geringer wird das Interesse an einem gemeinsamen Unternehmen [I.10]<sup>307</sup> und umso geringer könnte auch der Einfluss des Unternehmens auf die Sozialisation der Heranwachsenden sein.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich gerade bei Mehr-Generationen Familienunternehmen die Notwendigkeit für die Geschäftsführung, die Familie bestmöglich in das Unternehmen zu integrieren. Dies inkludiert nach LeMar<sup>308</sup> u. a. folgende Aufgaben:

- 1.) die Ausbildung zukünftiger Manager aus dem Familienkreis
- 2.) die Koordination der im Unternehmen beschäftigten Familienmitglieder
- 3.) die Festlegung der Ausschüttungspolitik
- 4.) die Etablierung eines Familiengremiums

Abschließend kann auch bei Mehr-Generationen Familienunternehmen von einer Beeinflussung der Nachkommen für die Übernahme ausgegangen werden ([I.12]). Was ebenfalls an dem Zitat deutlich wird, sind die geänderten Anforderungen an den Nachkommen.

Unternehmer, 4. Generation: *„Ich habe mir natürlich auch selbst die Frage gestellt, ob es meine freie Entscheidung war. Ich habe den Beruf des Bankkaufmanns gelernt und bin dann später in den Betrieb eingestiegen, weil mein Vater es auch schwer hatte. Ich kann aber mit Sicherheit sagen, wenn ich nicht in dieser Familie mit diesem Betrieb geboren worden wäre, wäre ich nicht in das Zimmererhandwerk gegangen. Das kann ich sagen. Das hätte ich nicht herausgesucht. Wobei ... ich mache ja vorwiegend die kaufmännische Tätigkeit, und das war ja auch meine Richtung.“*<sup>309</sup> [I.12]

### **Interview 7: Einfluss des Unternehmens auf die Nachkommen.**

---

306 Vgl. Simon (2012), S. 72.

307 Vgl. Habig und Berninghaus (2004), S. 13.

308 Vgl. LeMar (2014), S. 159.

309 Weber (2005), S. 271.

## 2.2.6 Die Entwicklungsstufen im Überblick

Das nachfolgende Zitat verdeutlicht zunächst die divergierenden Anforderungen, die an die jeweilige an einem Familienunternehmen partizipierende Generation gestellt werden: „Der Gründer muss sich von der Devise: *Schau nach vorne!* leiten lassen. Für die zweite Generation der Geschwistergesellschaft lautet das Motto: *Werdet ein Team!* Und für die Cousins und Cousinen der dritten Generation gilt: *Haltet die Familie zusammen!*“<sup>310</sup> Daraus ergibt sich für den Gründer das Erfordernis eine erfolgreiche Weitergabe zu garantieren, für die Geschwister die Herausforderung der Zusammenarbeit und die Cousinen und Cousins müssen der Entfremdung entgegenwirken.<sup>311</sup> An den Ausführungen wird die Existenz unterschiedlicher Formen von Familientypen in Abhängigkeit von der Entwicklungsphase des Unternehmens ersichtlich. Daher scheint es unerlässlich bei der Betrachtung der Organisationsstrukturen zwischen kleinen und großen bzw. jungen und alten Familienunternehmen zu unterscheiden, da die Größe und das Alter unterschiedliche Erfordernisse an die daran partizipierende Unternehmerfamilie voraussetzen ([I.4]).<sup>312</sup> Dies macht sich auch an dem notwendigen Qualifikationsprofil der Nachkommen bemerkbar bzw. dem vorgelagert an deren Sozialisation ([I.5 u. I.9]). So nimmt nach Siefer<sup>313</sup> die Qualifikation der Nachkommen im Vergleich zu der Elterngeneration zu. Zusätzlich hat die Ausbildung in den überwiegenden Fällen einen Bezug zum Unternehmen. Daher macht es einen Unterschied, ob das Unternehmen vom Pionier oder schon von mehreren Familienmitgliedern geführt wird sowie in welcher Branche es angesiedelt ist.<sup>314</sup>

Wird vor diesem Hintergrund wiederum der bereits angesprochene Business first und Family first Fokus betrachtet, so ergibt sich nach Schuman et al. die folgende idealtypische Darstellung:

---

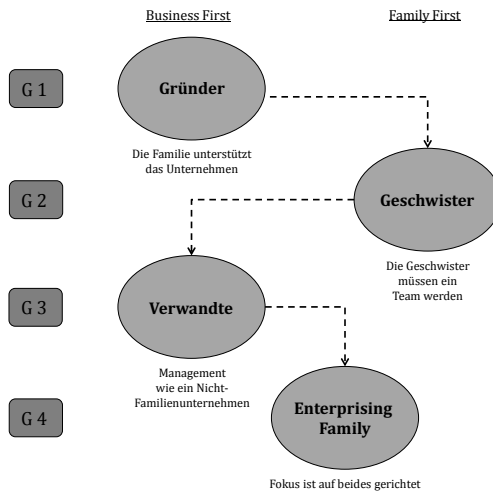
310 Baus (2010), S. 46.

311 Vgl. Baus (2010), S. 103 f.

312 Vgl. Habig und Berninghaus (2004), S. 37.

313 Vgl. Siefer (1996), S. 31.

314 Vgl. Habig und Berninghaus (2004), S. 37.



**Abbildung 2:** Business und Family First entlang der Generationen.<sup>315</sup>

In der Gründerphase (G 1) ist der Fokus in den überwiegenden Fällen auf das Unternehmen gerichtet (business first). Es besteht die Notwendigkeit, die Überlebensfähigkeit und den Erfolg des Unternehmens zu garantieren. Somit wachsen die Kinder in einer Umwelt auf, die dem Unternehmen einen klaren Vorrang einräumt. Dies bedingt dann in der zweiten Generation (G 2) ein verstärktes Verlangen danach, die familiären Bedürfnisse (family first) mehr in den Vordergrund zu rücken, um ein Gegengewicht zum business first Gedanken der ersten Generation zu setzen. Häufig wird der family first Gedanke der zweiten Generation durch die gute Reputation und die gute Kundenbasis, die ihren Ursprung in der ersten Generation findet, ermöglicht. In der dritten Generation (G 3) verlagert sich das Gewicht wieder eher zum Unternehmen (business first). Allerdings partizipieren jetzt im Gegensatz zur ersten Generation mehrere Generationen und u. U. schon familienfremde Personen am Unternehmen. In diesem Stadium sind die Verwandten oftmals bereits geografisch verteilt und kennen sich möglicherweise nicht mehr allzu gut. Häufig interessiert sich nur noch ein geringer Teil für die aktive Arbeit im Unternehmen.<sup>316</sup> In der vierten Generation (G 4) sprechen Schuman et al. dann von einer „Enterprising Family“<sup>317</sup>. Diese Generation richtet

<sup>315</sup> Quelle: Nach Schuman et al. (2010), S. 73.

<sup>316</sup> Vgl. Schuman et al. (2010), S. 55.

<sup>317</sup> Schuman et al. (2010), S. 72. Nach Schuman et al. ist die Enterprising Family „one that has lived through successive generations of family business management and ownership, dealing effectively with the increasing complexity along the way“ (Schuman et al. 2010, 72 in Anlehnung an Ward 2003, 78 f.).

den Fokus sowohl auf das Unternehmen als auch auf die Familie. Gerade in dieser Phase hat die Familie es häufig verstanden, wie mit den unterschiedlichen Paradoxien umzugehen ist, da es geglückt ist, eine besondere Unternehmens- und Familienbeständigkeit entlang der Generationen aufrechtzuerhalten. Somit wird es der Enterprising Family überwiegend ermöglicht, Strukturen und Prozesse zu etablieren ([I.11]), die sich durch die unterschiedliche Einbindung der Familienmitglieder – sei es durch eine aktive Mitarbeit im Unternehmen oder nicht – auszeichnen, sodass alle die gleiche »Vision der einen Familie« verfolgen.<sup>318</sup>

An den Ausführungen wird ersichtlich, wie an jede Generation unterschiedliche Erfordernisse gestellt werden, was sich in unterschiedlichen Sozialisationsmustern bemerkbar machen sollte. Dennoch besteht die Gefahr in der zunehmenden »Verwässerung« der Verwandtschaftsbeziehungen vom Ursprung. Je weiter sich diese voneinander entfernen, umso mehr kann die persönliche Bindung zum Unternehmen abnehmen. Ohne ein aktives Gegensteuern kann dies zum Untergang des Unternehmens führen.<sup>319</sup> Corbetta bezeichnet diesen Umstand als „cooling off“<sup>320</sup>. Durch den Verlust des inneren emotionalen Bezuges zum Unternehmen kann der Wille sinken, erwirtschaftete Erträge zu reinvestieren, um die Zukunftsfähigkeit zu sichern ([I.11]).<sup>321</sup> Schuman et al. bezeichnen dies als „growth and liquidity paradox“<sup>322</sup>. Während die Geschäftsführer dem Unternehmen möglichst viel Kapital zur Verfügung stellen wollen, sind die Gesellschafter an einer möglichst hohen Dividende interessiert.<sup>323</sup> Das größte Konfliktpotential besteht in der zweiten bzw. dritten Generation, da es dort erforderlich wird, das Eigentum und die Leitung vom Pionier auf meist mehrere Nachkommen zu verteilen.<sup>324</sup> Vor allem müssen, bedingt durch die gestiegene Anzahl von Mitgliedern, gewisse Strukturen, Kommunikationswege und Koordinationsmechanismen entwickelt werden. Einzelgängertum, wie es der Pionierunternehmer (vor-)lebte, ist in dieser Phase nicht mehr gefragt und angebracht. Die einzelnen Familienmitglieder müssen als Team zusammenarbeiten, um den Fortbestand zu garantieren.<sup>325</sup> Gerade bei Familienunternehmen, die über mehrere Generationen bestehen, haben sich in der Regel mit jeder Generation die Familie und somit auch der Kreis der Gesellschafter vergrößert. Diese Entwicklung bedingt zugleich eine Abnahme des notwendigen Fachwissens sowie der Führungskompetenz einzelner Mitglieder

---

318 Vgl. Schuman et al. (2010), S. 72 ff.

319 Vgl. Wimmer et al. (2004), S. 25.

320 Corbetta (1995), S. 259.

321 Vgl. Wimmer (2007), S. 42.

322 Schuman et al. (2010), S. 1.


323 Vgl. Schuman et al. (2010), S. 1.

324 Vgl. Simon et al. (2005), S. 209.

325 Vgl. Gersick et al. (1997), S. 154.

für das Unternehmen. Dies inkludiert u. a. die genaue Kenntnis des Unternehmensgegenstandes, der Gegebenheiten am Markt und der Führung.<sup>326</sup>

Auch wenn sich in größeren Unternehmen meist eine Trennung zwischen dem Wohn- und Arbeitsbereich vollzogen hat, besteht nach Simon in den häufigsten Fällen dennoch keine völlige Spaltung zwischen den Kontexten. Dies macht sich dort vor allem in der Vermischung der Kommunikation bemerkbar. Daher kann das Unternehmen immer noch einen signifikanten Anteil an den Gesprächen der Familie einnehmen.<sup>327</sup> Welche Folgen eine zunehmende Abschwächung der Verbindung zwischen Familie und Unternehmen haben kann, verdeutlicht die nachfolgende Tabelle 4. Diese wurde von Sundaramurthy und Kreiner<sup>328</sup> übernommen und stellt zwei mögliche Identitäten von Familienunternehmen sowie die daraus resultierenden Konsequenzen für unterschiedliche Bereiche dar. Die Darstellung kann auch dahingehend interpretiert werden, in welche Richtung sich die Entwicklung der zwei Bezugsrahmen, bedingt durch das Größenwachstum und den mehr-generationalen Bestand, vollzieht und welche Folgen damit für das Familienunternehmen verbunden sein können:

<b>Integrated identities zw. Familie und Unternehmen</b>  <b>Segmented identities zw. Familie und Unternehmen</b>	
<i>Image</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Namensgleichheit von Familie und Unternehmen.</li> <li>- Der Status als Familienunternehmen wird in Marketing/Werbung berücksichtigt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterschiedliche Familien- und Unternehmensnamen.</li> <li>- Der Status als Familienunternehmen wird nicht für Marketing- und Werbezwecke verwendet.</li> </ul>
<i>Kultur</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artefakte der Familie (z. B. Bilder des Gründers) im Unternehmen sichtbar.</li> <li>- Vorwiegend eine informelle, familiäre Atmosphäre.</li> <li>- Höhere Orientierung an den familiären Werten.</li> <li>- Systemübergreifende Kommunikation möglich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Artefakte der Familie im Unternehmen.</li> <li>- Vorwiegend eine formalisierte unternehmerische Atmosphäre.</li> <li>- Höhere Orientierung an unternehmerischen Werten.</li> <li>- Keine übergreifende Kommunikation innerhalb und zwischen den Kontexten.</li> </ul>
<i>Belegschaft</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein hoher Anteil an beschäftigten Familienmitgliedern innerhalb des Unternehmens.</li> <li>- Mitgliedschaft in der Familie als ein Einstellungskriterium.</li> <li>- Familienmitglieder in Führungspositionen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eingeschränkte Anzahl an beschäftigten Familienmitgliedern.</li> <li>- Mitgliedschaft in der Familie ist kein Einstellungskriterium.</li> <li>- Führungspositionen (überwiegend) besetzt</li> </ul>

326 Vgl. LeMar (2014), S. 76.

327 Vgl. Simon (2008 a), S. 59.

328 Vgl. Sundaramurthy und Kreiner (2008), S. 419.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Kompensation ist eher an den individuellen Bedürfnissen der Familienmitglieder ausgerichtet.</li> <li>- Die Bewertung Einzelner orientiert sich an den Leistungsträgern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>von Nicht-Familienmitgliedern.</li> <li>- Die Kompensation ist an Leistungs- und Markterfordernisse ausgerichtet.</li> <li>- Die Bewertung diskriminiert nicht zwischen schwachen und starken Leistungen.</li> </ul>
<i>Eigentum und Kontrolle</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anteile am Eigentum sind in Familienhand.</li> <li>- Entscheidungsfindung durch die Familie.</li> <li>- Viele Familienmitglieder sind im Vorstand vertreten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anteile am Eigentum können sich auch in familienfremden Händen befinden.</li> <li>- Die Entscheidungsfindung wird (überwiegend) nicht von der Familie beeinflusst.</li> <li>- Nur wenige Familienmitglieder im Vorstand vertreten.</li> </ul>
<i>Finanzielle und vertragliche Beziehungen mit der Familie</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uneingeschränkter Austausch zwischen Familie und Unternehmen sowie vice versa.</li> <li>- Netz aus vertraglichen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und der Familie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eingeschränkte Vermischung zwischen den Finanzen der Familie und dem Unternehmen.</li> <li>- Eingeschränkte vertragliche Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den Unternehmensanteilen der Familie.</li> </ul>

**Tabelle 4:** Das »Segmentation-Integration Continuum«.<sup>329</sup>

Die zwei Identitäten können als zwei Endpunkte eines Spektrums angesehen werden. Dazwischen existiert eine Fülle weiterer Möglichkeiten. Die Erscheinungsform, die in der Mitte des Kontinuums angesiedelt ist, bezeichnen Sundaramurthy und Kreiner als „differential permeability“<sup>330</sup>. Diese tritt innerhalb und zwischen den angeführten Bereichen (Image, Kultur, Belegschaft usw.) der Familienunternehmens-Identität auf. Das Ausmaß, inwieweit die Grundwerte und -glaubenssätze des Unternehmens und der Familie sich überschneiden, sagt auch etwas darüber aus, wie ausgeprägt die Verbindung zwischen Familie und Unternehmen ist.<sup>331</sup>

Wird daher die Unternehmerfamilie betrachtet, so sollte immer darauf geachtet werden, in welcher Entwicklungsstufe sich das Familienunternehmen befindet, da dieses durch unterschiedliche Familientypen charakterisiert ist<sup>332</sup> und

<sup>329</sup> Quelle: In Anlehnung an Sundaramurthy und Kreiner (2008), S. 419.

<sup>330</sup> Sundaramurthy und Kreiner (2008), S. 420. Zur »differential permeability« schreiben Sundaramurthy und Kreiner folgendes: „We define the state of differential permeability as the firm containing some elements of integration and some elements of segmentation. Our assertion of this phenomenon existing at the organizational level is consistent with previous research on identity and boundaries at the individual level, which has demonstrated how multiple identities can be both integrated and segmented within the same person“ (Sundaramurthy und Kreiner 2008, 440).

<sup>331</sup> Vgl. Sundaramurthy und Kreiner (2008), S. 419 ff. Wie das »Band« zwischen Familie und Unternehmen aufrecht bleiben kann, beschreibt Kormann (2011) in seiner Arbeit. Im Detail behandelt er verschiedene Formen von Bindungen, die die Familienmitglieder und Gesellschafter an das Unternehmen aufweisen können: 1.) durch den materiellen Nutzen, 2.) durch die Sicherung des Vermögens, 3.) durch eine gerechte Verfassung, 4.) durch Ämter, die sich auf das Unternehmen beziehen, 5.) durch die Kommunikation und 6.) durch die jeweilige Geschichte.

<sup>332</sup> Vgl. Simon (2012), S. 64 f.



dadurch ein(e) unterschiedliche(r) Kontext bzw. Lebenswelt für die Sozialisation der Unternehmerkinder besteht. Allerdings, und darauf sei hingewiesen, sind die in diesem Teilkapitel dargestellten Entwicklungen als idealtypisch aufzufassen. Da jedes Familienunternehmen individuell und einzigartig ist, vollzieht sich diese Entwicklung in jedem etwas anders. So ist eine Beteiligung mehrerer Familien an einem Familienunternehmen nicht unbedingt erforderlich. Das Unternehmen kann bei jedem Generationswechsel nur an einen Nachkommen übergeben werden. Simon bezeichnet dies als „Re-Inszenierung der Kleinfamilie von Generation zu Generation“<sup>333</sup>. Somit tritt die Kleinfamilie als Gesellschafter eines Familienunternehmens entweder bis zur zweiten Generation ab der Gründung auf oder sie wird durch eine strikte Nachfolgereglung durch die Vererbung an nur einen Nachkommen beibehalten.<sup>334</sup> Natürlich erübrigt sich eine Vererbung an mehrere Nachkommen, wenn das Unternehmen nicht profitabel genug ist. Dann wird es wenn überhaupt nur an einen Nachkommen übergeben, wobei die Strukturen wahrscheinlich ähnlich wie beim Gründungsunternehmen beibehalten werden. Ebenso kann das Unternehmen bereits in der ersten Generation vollständig an Fremdmanager übergeben werden und die aktive Partizipation der nachfolgenden Generationen daher nicht mehr notwendig sein. Wird der Fokus auf die Sozialisation der Nachkommen entlang jeder Generation gerichtet, so wird diese in jeder Generation unterschiedliche Erscheinungsformen aufweisen, da das Familienunternehmen in jeder Generation andere Dynamiken und Erfordernisse vorweist und somit andere Anforderungen an die Familie stellt. Allerdings kann nach Simon<sup>335</sup> davon ausgegangen werden, dass je kleiner die Anzahl möglicher Nachfolger ist, desto größer werden die psychischen Dilemmata sein, denen die Nachkommen womöglich ausgesetzt sind.

---

333 Simon (2012), S. 75. Simon et al. (2005, 48-62) gehen detailliert auf die Re-Inszenierung der Kleinfamilie ein.

334 Vgl. Rüsen (2009), S. 126.

335 Vgl. Simon (2012), S. 106.

## 2.3 Das Konzept der Familiness und der Enterpriseness

Wie unter 2.1 beschrieben, kann als charakteristisches Merkmal eines Familienunternehmens die enge Verknüpfung von Familie und Unternehmen angesehen werden. Die Familie entfaltet ihren Einfluss auf das Unternehmen und umgekehrt, sodass darin das Auftreten von Konflikten und Paradoxien sehr wahrscheinlich ist. Allerdings, und das wurde auch deutlich, ist es nicht immer eindeutig erkennbar, wann bzw. ob im konkreten Fall von einem Familienunternehmen gesprochen werden kann.

Im zweiten Teil wurden dann die unterschiedlichen Entwicklungsstufen eines Familienunternehmens bzw. einer Unternehmerfamilie dargestellt. Es wurde ersichtlich, welchen Dynamiken die Familie und das Unternehmen durch deren Verbindung ausgesetzt sind. An die Familie werden in jeder Generation unterschiedliche Anforderungen gestellt, was sich wiederum auf die Sozialisation der Nachkommen auswirkt. Obwohl die Heterogenität dieses Unternehmenstyps, bedingt durch die Differenzierung nach Generationen, d. h. das Alter und die Größe des Unternehmens deutlich wurde, erscheint eine Differenzierung anhand anderer theoriegeleiteter Kriterien unabdingbar.

Zwar erhalten Familienunternehmen ihre Einzigartigkeit durch den Einbezug der Familie in das Unternehmen bzw. in unternehmerische Belange, allerdings besteht die Schwierigkeit dahingehend, diese eindeutig abzugrenzen.<sup>336</sup> Bei den Definitionsversuchen von Familienunternehmen spricht Colli auch vom „‘concept too many‘“<sup>337</sup>, d. h. trotz der quantitativen und qualitativen Betrachtungsweisen ist es nicht möglich, eine treffende einheitliche Definition eines Familienunternehmens mit allgemeinem Anspruch zu etablieren.<sup>338</sup> Es existieren beinahe genauso viele Definitionen wie sich Autoren mit dieser Thematik beschäftigt haben.<sup>339</sup> Daher greift dieses Teilkapitel das Konzept der Familiness auf. Dieses ermöglicht zunächst die Darstellung der Intensität des familiären Einflusses auf das Unternehmen. Zusätzlich können theoriegeleitet Rückschlüsse darüber gewonnen werden, in welchem Entwicklungsstadium sich das Familienunternehmen befindet bzw. inwieweit/ob überhaupt von einem Familienunternehmen gesprochen werden kann. Daran anschließend wird auf das Konzept der Enterpriseness eingegangen. Dies ist besonders für den in dieser Arbeit gewählten Fokus von Re-

---

336 Vgl. Chua et al. (1999), S. 19.

337 Colli (2003), S. 19.

338 Vgl. Colli (2003), S. 19.

339 Vgl. Venter und Kruger (2004), S. 2.

levanz, da damit eine Aussage über den Einfluss des Unternehmens auf die Familie und somit auf die innerfamiliären Abläufe getroffen werden kann, die wiederum die Sozialisation der Unternehmerkinder beeinflussen.

### 2.3.1 Familiness in Familienunternehmen

Die Wettbewerbsvorteile (Ressourcen) eines spezifischen Familienunternehmens werden von Habbershon und Williams mit dem Begriff „familiness“<sup>340</sup> deklariert.<sup>341</sup> Wird daher die Familiness betrachtet, so ermöglicht diese die Erforschung der Eigenarten bzw. Charakteristika eines Familienunternehmens. Allerdings ist der Fokus weder auf die Eigentümerstruktur oder die Führung der Familienmitglieder im Management, noch auf die Kontrollinstanzen gerichtet. Familiness betrachtet vielmehr die Art und Weise, wie das Unternehmen durch die daran beteiligte Familie beeinflusst wird und welche Folgen sich daraus bspw. für die Innovationsfähigkeit oder die Wettbewerbsvorteile ergeben. Die Familiness berücksichtigt somit den Einfluss der Familie auf das Unternehmen und die Wirkung auf das Verhalten.<sup>342</sup> Nach Frank et al.<sup>343</sup> stellt Familiness eines der zentralsten Konzepte im Bereich der Forschung zu Familienunternehmen dar, wobei Familiness manifeste und latente Charakteristika aufweist. Das Konzept versucht die Frage zu beantworten, inwieweit sich Familienunternehmen von anderen Unternehmenstypen unterscheiden. Vorteile, die durch den Einfluss der Familie im Unternehmen entstehen, bezeichnet von Schlippe als „positive[.] Familiness“<sup>344</sup>. Dies impliziert zugleich, dass Unternehmen auf Ressourcen der Familie wie z. B. das Wissen, die Reputation, die langfristige Unternehmensausrichtung usw. zurückgreifen.<sup>345</sup> Mit Familiness darf jedoch nicht nur ein positiver Einfluss auf das Familienunternehmen verstanden werden. Wenn die Familiness nicht »gepflegt und genährt« wird, entwickelt sie schnell eine Zerstörungskraft in Bezug auf das Unternehmen.<sup>346</sup> Aus diesem Grund unterscheiden Habbersohn und Williams auch zwischen „distinctive familiness“<sup>347</sup> und „constrictive familiness“<sup>348</sup>, wobei

340 Habbershon und Williams (1999), S. 11.

341 Vgl. Habbershon und Williams (1999), S. 11. Einen Überblick bezüglich der zu Familiness durchgeführten Studien liefern: *Irava, W. J. und Moores, K. (2010): Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes*, in: *Journal of Family Business Strategy*, 1 (3), 131-144.

342 Vgl. Süß und Weismeier-Sammer (2013), S. 60.

343 Vgl. Frank et al. (2010 b), S. 119.

344 von Schlippe (2011 b), S. 1.

345 Vgl. von Schlippe (2011 b), S. 1.

346 Vgl. Venter und Kruger (2004), S. 6.

347 Habbershon und Williams (1999), S. 13. Siehe auch: *Chrisman, J. J.; Chua, J. H. und Steier, L. (2005): Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction*, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 237-247.

348 Habbershon und Williams (1999), S. 13.

ersteres den positiven Einfluss der familiären Involviertheit in das Familienunternehmen beschreibt.<sup>349</sup>

Mit anderen Worten beschreibt die Familiness eines Familienunternehmens in welchem Ausmaß die Strukturen, Normen und Werte des Unternehmens durch die Strukturen, Normen und Werte der Familie(n) beeinflusst werden.<sup>350</sup> Familiness bedeutet in diesem Zusammenhang eine nicht imitierbare Menge an Ressourcen eines spezifischen Unternehmens, das durch die Interaktion der Familie, ihrer Mitglieder und des Unternehmens bestimmt wird.<sup>351</sup> Für Frank et al.<sup>352</sup> setzt Familiness u. a. folgende Bedingungen voraus:

- 1.) Es muss eine Verbindung zwischen dem Familien- und Unternehmenssystem vorherrschen.
- 2.) Die Verbindung muss ein gewisses Maß an Stabilität aufweisen, die in eine wahrnehmbare Identität als ein Familienunternehmen mündet. Allerdings muss sich das Familienunternehmen nicht über alle identitätsstiftenden Qualitäten bewusst sein.

Im Anschluss stellt sich jedoch die Frage, wie die Familiness eines Unternehmens »gemessen« werden kann. Eine Möglichkeit ergibt sich über die von Astrachan et al.<sup>353</sup> entwickelte »F-PEC Skala«.<sup>354</sup> Nach Zwack weichen Astrachan et al. somit „die dichotome Unterscheidung Familienunternehmen/Nicht-Familienunternehmen auf“<sup>355</sup>. Hingegen übt Pfannenschwarz Kritik bezüglich der Anwendbarkeit der F-PEC Skala: „Eine Reihe von Fragen verbleiben. Selbst wenn man Aufbau und Logik des F-PECs nicht weiter problematisiert, so bleibt doch das Gefühl, dem *Wesen* von Familienunternehmen nicht unbedingt näher gekommen zu sein.“<sup>356</sup> Ebenso kritisieren Zellweger et al.<sup>357</sup> die objektive und standardisierte Möglich-

349 Vgl. Pearson et al. (2008), S. 950.

350 Vgl. Weismeier-Sammer (2014), S. 104.

351 Vgl. Habbershon und Williams (1999), S. 11.

352 Vgl. Frank et al. (2010 b), S. 128.

353 Astrachan, J. H.; Klein, S. B. und Smyrniotis, K. X. (2002): The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, in: Family Business Review, 15 (1), 45-58.

354 Im Detail beinhaltet die F-PEC Skala drei klar abgrenzbare Dimensionen: Macht (Power), Erfahrung (Experience) und Kultur (Culture), die den familiären Einfluss auf das Unternehmen messen. Jede dieser Dimensionen inkludiert weitere Unterkategorien. Als Resultat ergibt sich ein Index des Familieneinflusses, der die Vergleichbarkeit von verschiedenen Familienunternehmen ermöglicht. Dadurch können die unterschiedlichen Ebenen des familiären Einbezuges in das Unternehmen und die daraus entstehenden Auswirkungen auf die Performance unternehmensübergreifend gemessen werden. Ein Vorteil ist daher auch die Möglichkeit der objektiven und standardisierten Erhebung von Familienunternehmen (vgl. Astrachan et al. 2002, 47).

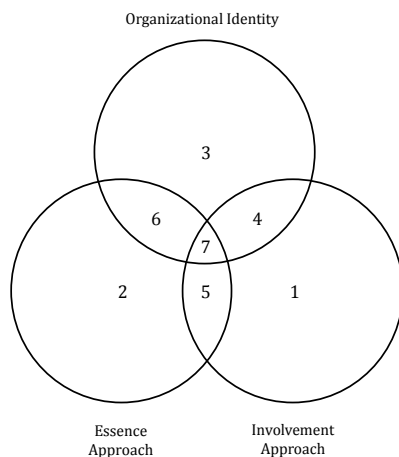
355 Zwack (2011), S. 14.

356 Pfannenschwarz (2006 a), S. 28.

357 Vgl. Zellweger et al. (2010), S. 61.

keit der Erhebung. Sie sehen die F-PEC Skala eher als eine empirische Skala an, um unterschiedliche Arten von familiärer Involviertheit abzubilden. Aus diesem Grund liefern sie selbst ein Modell, das sich anhand von zwei Punkten von der F-PEC Skala unterscheidet: Sie erklären, wie sich die unterschiedlichen Dimensionen der Familiness überschneiden und sie begreifen die „family firm identity“<sup>358</sup> als eines der Schlüsselemente für die Erschaffung von Familiness. Auf den Ansatz von Zellweger et al. wird im Anschluss detailliert eingegangen.

In ihrem Beitrag<sup>359</sup> versuchen Zellweger et al.<sup>360</sup> daher die Frage zu beantworten, wie die Familie zum Unternehmenserfolg beiträgt oder anders ausgedrückt, welche unterschiedlichen Möglichkeiten für die Familie bestehen, in das Unternehmen involviert zu werden. Zu diesem Zweck erweitern sie das bestehende Konstrukt der Familiness um eine dritte Dimension, die »organizational identity«. Speziell die organisationale Identität zeigt, wie die Familie das Unternehmen (in einer Innen- und Außenperspektive) definiert bzw. betrachtet. Aus der Kombination ergibt sich das nachfolgend abgebildete „three-dimensional model“<sup>361</sup>:



**Abbildung 3:** Das Drei-Dimensionen Modell.<sup>362</sup>

358 Zellweger et al. (2010), S. 61.

359 Zellweger, T. M.; Eddleston, K. A. und Kellermanns, F. W. (2010): Exploring the concept familiness: Introducing family firm identity, in: Journal of Family Business Strategy, 1 (1), 54-63.

360 Vgl. Zellweger et al. (2010), S. 54 f.

361 Zellweger et al. (2010), S. 60.

362 Quelle: Nach Zellweger et al. (2010), S. 59. Zellweger et al. (2010), S. 59 verwenden für den Sektor 1 den Begriff »Components Approach«.

Das Modell bietet die Möglichkeit, das Potential eines Familienunternehmens für die Erscheinungsformen der Familiiness zu prüfen bzw. Aussagen darüber zu treffen.<sup>363</sup> Mittels des Modells von Zellweger et al. wird es somit ermöglicht, sieben Ausprägungen von Familiiness zu beschreiben. Dadurch entsteht nach Meinung von Frank et al.<sup>364</sup> ein bedeutsamer Analysegewinn. Im Anschluss werden die Spezifika der sieben Sektoren detailliert dargestellt:

### **Sektor 1:**

*Involvement* legt den Fokus auf das Eigentum und die Kontrolle. Diese Dimension hat ihren größten Einfluss auf Faktoren wie monetäre Anreizsysteme, die Risikobereitschaft und die Aufteilung der Gewinne. Die reine Form der Partizipation ist vor allem bei großen Unternehmen zu finden, wo die familienunternehmens typischen Ressourcen beschränkt sind. Als Beispiel nennen Zellweger et al. eine Investment Holding an der zwar eine Familie beteiligt ist, jedoch kein Familienmitglied eine Managementfunktion ausübt. Darin ist der Familieneinfluss beschränkt und das Unternehmen wird nicht notwendigerweise als ein Familienunternehmen angesehen. Das Unternehmen fungiert eher zum Wohlstand der Familienmitglieder. In diesem Fall findet die Familiiness allerdings ihre Einschränkung, da sich der Einfluss der Familie auf das finanzielle Kapital beschränkt.

### **Sektor 2:**

*Essence* fokussiert Aspekte des Verhaltens, der Ressourcenausstattung und -verwendung. Die Essence gibt Aufschluss bezüglich der familiären Unterstützung für das Unternehmen sowie zu jedem Konflikt, der zwischen der Arbeit und der Familie auftritt. Als Beispiel eines ausschließlich essence orientierten Unternehmens kann ein Eigentümer eines Restaurants genannt werden, der Familienmitglieder (unbezahlt) für die Arbeit anstellt. Zusätzlich nimmt der Eigentümer das Unternehmen weder als ein Familienunternehmen wahr, noch besitzen andere Familienmitglieder Anteile am Unternehmen. Auch wenn die Ehefrau oder die Kinder darin aushelfen, sieht der Eigentümer (Vater) dies als sein Unternehmen an. Zwar weist das Unternehmen einige Vorteile von Familiiness auf (Beiträge der Familienmitglieder im täglichen Geschäftsablauf), jedoch profitiert das Unternehmen nicht von den Bestandteilen der Familiiness, wie das familiengeführte Management oder die Identität eines Familienunternehmens.

### **Sektor 3:**

*Identity* betont die Wahrnehmung des Unternehmens als ein Familienunternehmen. Die organisationale Identität entfaltet ihren nicht zu unterschätzenden Einfluss auf Gegebenheiten an der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen. Als Beispiel kann ein Unternehmen herangezogen werden, welches von einem Entrepreneur mit dem Ziel gegründet wird, dieses einmal seinem Kind, das in dieses mit einsteigt, zu übergeben. Als ein anderes Beispiel kann ein Eigentümer eines Unternehmens herangezogen werden, der dieses bereits von seinem Vater übernommen hat und in dem keine anderen Familienmitglieder arbeiten oder daran Anteile halten. Wie zu erkennen ist, beschreiben beide Beispiele Unternehmen, in denen weder weitere Familienmitglieder beschäftigt sind, noch jemand anderes aus der Familie Anteile am Unternehmen hält. Zwar sehen die Entrepreneurere ihr Unternehmen als ein Familienunter-

363 Vgl. Zellweger et al. (2010), S. 60. Zellweger et al. beschreiben die einzelnen Dimensionen wie folgt: „In other words, the components of involvement dimension captures the presence of the family in the firm, the essence approach captures family members behavior in the firm, and the organizational identity dimension reflects how the family defines the firm and how the firm operates as a whole“ (Zellweger et al. 2010, 60). Allerdings kann die essence nicht ohne das involvement existieren. Daher stellt das involvement ein unverzichtbares Merkmal eines Familienunternehmens dar, während die essence nicht in allen Familienunternehmen vorkommen muss (vgl. Chrisman et al. 2010, 286).

364 Vgl. Frank et al. (2010 b), S. 121.

nehmen an, jedoch ist der Faktor Familiness beschränkt, da auf das Management und die Kontrolle seitens der Familie verzichtet wird und daher diesen Unternehmen die Anteilnahme der Familie fehlt.

#### **Sektor 4:**

Familien, die die Dimensionen *involvement* und *identity* innerhalb ihres Unternehmens in sich vereinen, können dieses als ein Familienunternehmen ansehen. Diese verwenden die familiäre Kontrolle dazu, die Entscheidungsfindung zu beeinflussen, jedoch ohne eine familiengeprägte Strategie, d. h. ohne die essence der Familie und somit ohne eine generationsübergreifende Vision. Daher wird das Unternehmen auch niemals von den vollen Vorzügen des familiären Einflusses – seien es selbstlose Handlungen oder die familiäre Unterstützung – Gebrauch machen können.

#### **Sektor 5:**

Hierin werden die Komponenten *involvement* und *essence* vereint. Als Beispiele können IKEA und Wal-Mart genannt werden. Diese Art von Unternehmen werden zwar von der Familie unterstützt und kontrolliert, jedoch machen sie keine bewusste Anstrengung, um das Image der Familie mit den angebotenen Produkten zu verbinden. Vielmehr versuchen diese Unternehmen das Image eines Familienunternehmens aufgrund des Schutzes ihrer Privatsphäre zu vermeiden. Ohne die familiäre Identität fehlen diesen Unternehmen die gemeinsame Vision und der Nutzen des familiären Einflusses. Besonders kleinere Unternehmen, die in diese Kategorie hineinfallen, können kein externes soziales Kapital sowie das Wohlwollen von Verbrauchern für sich beanspruchen. Aus diesem Grund erscheint eine Bezeichnung als Familienunternehmen nicht gerechtfertigt.

#### **Sektor 6:**

Unternehmen dieser Kategorie vereinen die *essence* sowie die *identity* und stellen sich als familienähnlich dar. Zum Beispiel werden alle darin beschäftigten Arbeitnehmer als eine große Familie aufgefasst. Kleinere Unternehmen verkünden ihre familienähnliche Kultur in Werbebotschaften und erklären den Konsumenten, was die Mitarbeiter alles unternehmen, um den Kunden zufrieden zu stellen. Diese Kategorie ist dahingehend interessant, wie Nicht-Familienunternehmen versuchen, Familiness für die Konkurrenzfähigkeit am Markt zu nutzen.

#### **Sektor 7:**

Unternehmen, die alle drei Dimensionen (*identity, involvement und essence*) in sich vereinen können, weisen den besten Ausgangspunkt für die Erschaffung von Familiness auf. Diese können Synergien zwischen der Familie und dem Unternehmen herstellen, wobei dies dann die Leistungsfähigkeit des Familienunternehmens steigert. Unternehmen dieser Kategorie involvieren die Familie, spiegeln das Wesen der Familie wider und begreifen sich als ein Familienunternehmen. Somit bezieht das Unternehmen die vielfältigen Vorteile des familiären Einflusses und erfasst daher die Vorteile des Einbezuges der Familie im Unternehmen. Dieser Sektor ist bei Unternehmen zu finden, die sich auch nach außen hin als ein Familienunternehmen darstellen.

**Tabelle 5:** Sektoren im Drei-Dimensionen Modell.<sup>365</sup>

Durch die Zuweisung bzw. Lokalisation eines Unternehmens zu einem Sektor kann eine Aussage über die Fähigkeit des Unternehmens getroffen werden, wie Familiness generiert wird. Dieser multidimensionale Blickwinkel des Modells auf den Aspekt der Familie eröffnet weiteres die Möglichkeit, die Unterschiedlichkeit von Unternehmerfamilien darzustellen. Somit wird ein Erklärungsansatz zur Ver-

365 Quelle: In Anlehnung an Zellweger et al. (2010), S. 60 f.

fügung gestellt, warum einige Familien zu den Schlüsselressourcen ihrer Unternehmen werden und andere kaum bzw. gar nicht. Daneben gibt das Konzept Aufschlüsse darüber, wie Nicht-Familienunternehmen ein bestimmtes Maß an Familianness aufbauen. Diese können einige Elemente imitieren, die sonst als einzigartiges Merkmal bei Familienunternehmen angesehen werden.<sup>366</sup> Abschließend gilt: Tritt die Familie nicht geschlossen und als identitätsstiftender Faktor im Unternehmen auf, so wird dieses wohl kaum als Familienunternehmen bezeichnet werden.<sup>367</sup> Gerade das Wissen bezüglich der verschiedenen Erscheinungsformen (Typen) von Unternehmerfamilien sowie die Auf- bzw. Verteilung von Interessen, Engagement sowie den Beziehungen innerhalb der Familie und dem Unternehmen ermöglichen es, etwas über das Verhalten und die Performance innerhalb des Familienunternehmens auszusagen.<sup>368</sup> Vor dem Hintergrund der vorherrschenden Verbindung sowie der sich vollziehenden wechselseitigen beeinflussenden Evolution sollte das Ausmaß der Familianness ebenfalls Rückschlüsse auf die Intensität der Enterpriseness innerhalb der Unternehmerfamilie erlauben. Dies ermöglicht es wiederum, den Einfluss des Unternehmens auf die Sozialisation der Nachkommen abzubilden. Im Anschluss wird daher ausführlich auf die Enterpriseness eingegangen.

### 2.3.2 Enterpriseness in Unternehmerfamilien

Nachdem das Konzept der Familianness dargestellt wurde, wird im Anschluss die Perspektive gewechselt und der Einfluss des Unternehmens auf die Familie betrachtet. Vor allem vor dem Hintergrund des in dieser Arbeit gesetzten Fokus (Einfluss des Unternehmenskontextes auf die Sozialisation der Nachkommen/Nachfolger), legitimiert diese Perspektive bzw. macht sie unabdingbar. Der Einfluss des Unternehmens auf die familiäre Sphäre wird von Frank et al. mit dem Begriff „enterpriseness“<sup>369</sup> versehen. Ausgehend von der von Frank et al. etablierten Definition zu Familianness<sup>370</sup> wird Enterpriseness wie folgt definiert: *Enterpriseness kann als das manifeste und latente Regelsystem aufgefasst werden, welches neben der Qualität der vorherrschenden Verbindung zwischen Familie und Unternehmen ebenfalls deren historische Entwicklung berücksichtigt, die ein Ausdruck der Problemlösung und des Umgangs mit Krisen ist.* Enterpriseness sagt

---

366 Vgl. Zellweger et al. (2010), S. 60 f.

367 Vgl. Wimmer (2004), S. 268.

368 Vgl. Chrisman et al. (2007), S. 1006.

369 Frank et al. (2010 b), S. 124.

370 „Familianness can be described and reconstructed as a manifest and latent rule system, which focuses on the quality of the structural coupling of family and enterprise and their specific, historically grown contents, which are the expression of problemsolving and handling crises successfully“ (Frank et al. 2010 b, 129).



folglich etwas darüber aus, inwieweit die Verhaltensregeln des Unternehmens in die Familie integriert werden und daher nicht mehr als Irritationen aufgefasst werden.<sup>371</sup> Damit jedoch von Enterpriseness gesprochen bzw. diese als vorhanden angesehen werden kann, wird an dieser Stelle wiederum auf die von Frank et al. genannten Bedingungen zu Familiness verwiesen. Diese sollten ihre Gültigkeit auch vice versa entfalten.<sup>372</sup>

Für die Intensität des Einflusses muss jedoch neben der Unternehmensgröße auch dessen Lebenszyklus sowie die daran beteiligte Generation berücksichtigt werden (vgl. 2.2). Im übertragenen Sinne kann das Drei-Dimensionen Modell (siehe Abb. 3) für die Erklärung bzw. »Messung« der Intensität der Enterpriseness dienen. Die Art der Enterpriseness sagt etwas über den Lebenszyklus der Unternehmerfamilie aus und in weiterer Folge über den Einfluss des Unternehmens auf die Sozialisation der Nachkommen.

### 2.3.2.1 Begriffsbestimmung von Enterpriseness

Wie bereits beschrieben sind Unternehmerfamilien mit dem Unternehmen verbunden. Beide Bezugsrahmen beeinflussen sich wechselseitig in ihrer Evolution und weisen ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis auf, da jeder Kontext auf die Leistungen des anderen angewiesen ist. In diesem Zusammenhang kann von einer Koevolution gesprochen werden. Diese bedingt zugleich eine Abstimmung der Handlungen auf die Bedürfnisse des anderen Bereiches.<sup>373</sup> Mitglieder einer Unternehmerfamilie weisen vor diesem Hintergrund eine »Doppelrolle« auf. So sind diese sowohl Mitglieder innerhalb der Familie als auch des Unternehmens,<sup>374</sup> was wie bereits beschrieben Potential für Konflikte und Paradoxien birgt.<sup>375</sup> Gerade da das Unternehmen meist den Lebensinhalt für den jeweiligen Unternehmer darstellt, findet dies bzw. unternehmensrelevante Themen Einzug in das Privatleben/Familienleben.<sup>376</sup> Daher fühlt sich oftmals auch die Familie untrennbar mit dem Unternehmen verbunden. Auch Iannarelli<sup>377</sup> gelangt aus ihrer eigenen Erfahrung als Mitglied eines Familienunternehmens zu der Aussage, dass gerade in diesem Kontext Traditionen, Emotionen sowie Werte aufrechterhalten werden und es sehr schwierig ist, die Familie innerhalb eines Familien-

---

371 In ihrem Artikel (Frank et al. 2010 b) beschreiben sie dies zwar nur für die Familiness, allerdings sollte dies auch vice versa für die Enterpriseness gelten.

372 Vgl. Frank et al. (2010 b), S. 128 oder unter 2.3.1.

373 Vgl. Simon (2012), S. 22 f.

374 Vgl. Memili et al. (2015), S. 143.

375 Vgl. Beehr et al. (1997), S. 298.

376 Vgl. Meyer (2007), S. 11.

377 Vgl. Iannarelli (1992), S. 156.

unternehmens vom Unternehmen zu trennen. Häufig reiht das Unternehmen daher die Prioritäten. Dies erschwert eine Fokussierung auf ein reines Familienleben bzw. macht es überwiegend unmöglich.<sup>378</sup> Anders als bei Angestellten, die Berufs- und Privatleben trennen können, stellt das Familienunternehmen den Lebensmittelpunkt dar und ist somit meist aufgrund der fehlenden Kontext-Markierungen (vgl. 2.1.4) in allen Bereichen präsent.<sup>379</sup> Aus diesem Grund vollzieht sich in vielen Fällen eine Adaption des familiären Gefüges an die Erfordernisse des Unternehmens.<sup>380</sup> So stellt die Familie häufig ihre Erwartungen im Sinne des Unternehmens zurück.<sup>381</sup> Felden formuliert dies wie folgt: „Unternehmerfamilien sind in ihrem Alltag von den Ereignissen im Unternehmen geprägt. Da wird vor dem Frühstück der Betrieb aufgeschlossen, sonntags der Mitarbeiter im Krankenhaus besucht und im Urlaub der Konkurrenz über die Schulter geschaut.“<sup>382</sup> Da das Unternehmen in den meisten Fällen die Existenzgrundlage der Familie darstellt, rücken zumeist die individuellen und privaten Anliegen in den Hintergrund. Dies ermöglicht in weiterer Folge eine Bündelung der gesamten familiären Energie auf die Entwicklung des Unternehmens, was dann einen enormen Wettbewerbsvorteil darstellt.<sup>383</sup> Dabei ist die Eigentümergeneration häufig einer »Doppelbindung« ausgesetzt, d. h. sie fühlt sich zumindest gegenüber zwei Generationen verpflichtet: Den Kindern, da sie die Verantwortung für deren Wohl übernimmt und der Generation, von der sie das Unternehmen übergeben bekommen hat (meist die Eltern). Vor allem die Bindung an die Eltern sowie die Internalisierung der Familientradition kann die Möglichkeit eines Unternehmensverkaufs erst gar nicht aufkommen lassen, selbst über den Tod der Eltern hinaus.<sup>384</sup>

Meist hat das Unternehmen in dem gleichen Ausmaß Einfluss auf die Familie (Enterpriseness), wie die Familie auf das Unternehmen (Familiness). Speziell die Sicherung des Unternehmensfortbestandes kann für die Familie sinnstiftend sein, eine Disziplinierung der Beziehungsdynamik bewirken und die Verbindung zwischen den Familienmitgliedern stärken.<sup>385</sup> Unterdessen wird der Einfluss des Unternehmens auf die Familie u. a. durch den Führungsstil und die Art und Weise, wie die Grenzen und Möglichkeiten des Unternehmens der Familie nahegebracht werden, beeinflusst. Da das Unternehmen mit der Familie verbunden ist, ergeben

---

378 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 192.

379 Vgl. Meyer (2007), S. 11.

380 Vgl. Frank und Hasenzagl (2005), S. 37.

381 Vgl. Simon (2012), S. 22 f.

382 Felden (2012), S. 145 und vgl. Stamm (2013), S. 190.

383 Vgl. Domayer und Oswald (1994), S. 10 f.

384 Vgl. Froschauer und Lueger (2012), S. 112.

385 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 11 und vgl. Wimmer und Gebauer (2004), S. 246.

sich viele Einflussmöglichkeiten des Unternehmens auf die Dynamiken der Unternehmerfamilie. Allerdings führt dies nicht unweigerlich zu Stresssituationen, sondern kann verschiedene Ausprägungsformen von Dilemmata für die im Unternehmen involvierte Familie implizieren.<sup>386</sup> In Unternehmerfamilien existiert somit häufig eine zusätzliche Verbindung, die den Zusammenhalt der Familie fördert. Dieses „Band“<sup>387</sup> ist das Unternehmen, „etwas Drittes, die gemeinsame Aufgabe, das Unternehmen“<sup>388</sup>. Das Unternehmen kann eine gewisse (positive) Disziplinierung auf die verschiedenen Eigendynamiken der Familie ausüben.<sup>389</sup> Während Mitglieder von Nicht-Unternehmerfamilien meist »nur« über die Liebe zueinander verbunden sind, weisen Unternehmerfamilien daher noch eine zweite Verbindung auf, das gemeinsame Unternehmen, das den Zusammenhalt der Familie erfordert bzw. erzwingt.<sup>390</sup>

Wird speziell die Ehe mit einem Unternehmer betrachtet, so sprechen einige Autoren von einer „Ehe zu dritt“<sup>391</sup>, d. h. Unternehmen und Ehemann sind häufig untrennbar miteinander verbunden und gestalten so beide das Privatleben von Anfang an mit. Die sonst gegebene Separation zwischen privaten und beruflichen Sphären ist somit nicht vorhanden. Dies kann zu einer Dominanz unternehmensrelevanter Themen im privaten Bereich führen, wodurch das Privatleben oftmals »auf der Strecke« bleibt.<sup>392</sup> Ebenso wird die Frau meistens gleich in das „Gesamtkunstwerk“<sup>393</sup> integriert, wobei das Unternehmen einen Beitrag bei der Verfestigung der Beziehung liefert.<sup>394</sup> Nach Simon<sup>395</sup> macht es einen Unterschied, ob die Eltern an einem oder an getrennten Arbeitsplätzen beschäftigt sind, da im zweiten Fall die Familie als „kompensatorische Gegenwelt zur Arbeit“<sup>396</sup> aufgefasst werden kann. Diese kompensatorische Gegenwelt existiert bei Unternehmerfamilien überwiegend nicht. Nach von Schlippe<sup>397</sup> nimmt das Unternehmen in Unternehmerfamilien eine »Allgegenwärtigkeit« ein und dringt somit in alle Bereiche der Familienkommunikation ein. Nach Simon ist das Familienunternehmen ein „emotional bedeutsamer Faktor, der alle Familienmitglieder auf ein gemeinsames

---

386 Vgl. Kepner (1983), S. 65.

387 Wimmer et al. (2005), S. 199.

388 Wimmer et al. (2005), S. 199.

389 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 199.

390 Vgl. LeMar (2014), S. 21.

391 Wimmer et al. (2005), S. 267; vgl. Domayer und Vater (1995), S. 151 und vgl. Domayer und Vater (1994), S. 10 sowie S. 26.

392 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 267 f.

393 Domayer und Oswald (1994), S. 10.

394 Vgl. Domayer und Vater (1995), S. 151.

395 Vgl. Simon (2005), S. 9.

396 Simon (2005), S. 9.

397 Vgl. von Schlippe (2009), S. 17.

Thema fokussiert und aneinander bindet, [...]“<sup>398</sup>. Bezogen auf die familiäre Sphäre nehmen das Unternehmen bzw. Themen aus dem Tagesgeschäft oftmals einen überproportionalen Anteil an der familiären Kommunikation ein. Somit können persönliche Anliegen zu kurz kommen.<sup>399</sup> Da das Unternehmen meist zum Lebensinhalt des Unternehmers wird, rücken familiäre und persönliche Belange oftmals in den Hintergrund bzw. werden vernachlässigt.<sup>400</sup>

Darüber hinaus kann das Unternehmen auch als „Korrekturfaktor“<sup>401</sup> für ein verfehltes familiäres Miteinander dienen. Das heißt wenn das Zusammenleben innerhalb der Familie zu eng (zu lose) ist, wird versucht, im Unternehmen eher auf Abstand zu gehen (eher näher zusammen zu rücken).<sup>402</sup> Auch schafft die gemeinsame Aufgabe ein besonders starkes Zusammengehörigkeitsgefühl.<sup>403</sup> Meist bedingt die familiäre Verbundenheit innerhalb des Familienunternehmens eine unübliche Motivation, ein hohes Maß an Loyalität sowie Vertrauen zwischen den Familienmitgliedern.<sup>404</sup> Anhand einer Analyse der bestehenden Literatur identifizieren Eddleston und Morgan<sup>405</sup> Vertrauen, Engagement und die engen Beziehungen als wesentliche Faktoren, die zum Erfolg und der Langlebigkeit eines Familienunternehmens beitragen. Allerdings können für jedes Mitglied „persönliche Kosten“<sup>406</sup> entstehen, die in unterschiedlichen Erscheinungsformen auftreten und mit denen sich die Familie irgendwann beschäftigen muss.<sup>407</sup> In diesem Zusammenhang wird in Unternehmerfamilien oftmals nach dem Motto „Gemeinwohl vor Eigenwohl“<sup>408</sup> agiert, d. h. es bestehen gewisse Erwartungen bzw. Selbstverständlichkeiten für den Arbeitseinsatz, die Lebensführung und sogar die Wahl des richtigen Partners. Eine entsprechende Gegenleistung wird nicht erwartet.<sup>409</sup> Häufig besteht ein unterschwelliges „Versprechen für die Zukunft“<sup>410</sup>. Dadurch wird eine »Belohnung« für all die erbrachten Opfer in Aussicht gestellt.<sup>411</sup>

---

398 Simon (2008 a), S. 59 und vgl. Wimmer (2008 b), S. 110.

399 Vgl. Domayer und Oswald (1994), S. 10.

400 Vgl. Baumgartner (2009), S. 14 und vgl. Domayer und Oswald (1994), S. 13.

401 Klein (2004), S. 77.

402 Vgl. Klein (2004), S. 77.

403 Vgl. Domayer und Oswald (1994), S. 10.

404 Vgl. Tagiuri und Davis (1996), S. 204.

405 Vgl. Eddleston und Morgan (2014), S. 213.

406 Wimmer et al. (2005), S. 11.

407 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 11.

408 Domayer und Vater (1994), S. 27.

409 Vgl. Domayer und Vater (1994), S. 27.

410 Wimmer et al. (2005), S. 268.

411 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 268.

Daneben weisen Unternehmerfamilien im Vergleich zu Nicht-Unternehmerfamilien gewisse Beständigkeitsmerkmale für die interfamiliäre Bindung auf. Diese sind meist langfristig, d. h. mehr-generational mit dem Anspruch an eine gewisse Nachhaltigkeit ausgerichtet.<sup>412</sup> Da der Sicherung des Fortbestandes primäre Bedeutung zukommt, werden Individualisierungstendenzen einzelner Mitglieder eher mit Abneigung gesehen.<sup>413</sup> Oftmals werden den Kindern aus Unternehmerfamilien daher zwei gegenteilige Botschaften vermittelt. Welter-Enderlin beschreibt dies wie folgt: „Erwirb Bildung, wachse über deine Eltern hinaus und erweitere deine Berufserfahrung – am besten in der Fremde – aber bleibe gleichzeitig dem Geschäft und der Familie treu.“<sup>414</sup> Die Eltern befinden sich sozusagen in einem Zwiespalt zwischen der Förderung der Unabhängigkeit der Nachkommen und der Aufrechterhaltung der Bindung an das Unternehmen. Dies kann sich ebenfalls in dem nicht oder nur unerschwelligen Kommunizieren des Nachfolgewunsches seitens der Eltern widerspiegeln.<sup>415</sup>

Des Weiteren verwenden sich die zwei Bezugsrahmen Familie und Unternehmen wechselseitig als identitätsstiftende Kontexte. Dies bedingt zumeist eine enge Verknüpfung des Ansehens der Familie mit dem des Unternehmens.<sup>416</sup> Aufgrund der Verbindung kann die Reputation des Unternehmens auch auf die Identität der Familienmitglieder wirken und deren Zusammenhalt fördern.<sup>417</sup> Verstärkt wird dies meist durch eine etwaige Namensgleichheit. Diese Eigentümlichkeiten fördern strukturelle Merkmale und wirken wie ein Katalysator auf die Leistungsbereitschaft.<sup>418</sup> Die Familie fühlt sich für den Schutz und die Projektion ihres Images einer gut funktionierenden geschlossenen Familie verpflichtet, wodurch sie die alltäglichen Konflikte und Spannungen nicht aufkommen lässt.<sup>419</sup> Jeder muss sich auf jeden verlassen können und die Unterstützung muss nicht erbeten werden. Das eigene Befinden ist hinter dem Wohl der Gemeinschaft sowie des Unternehmens angesiedelt. Dieser individuelle Verzicht wird häufig von allen gefordert. Jegliches Handeln muss mit dem Unternehmen und dessen Zukunft abgestimmt werden. Daher werden Akte, die eher dem persönlichen Interesse der Mitglieder dienen, in vielen Fällen als ungeeignet angesehen.<sup>420</sup> Jedoch kann aufgrund dieser Verflechtung für Familienmitglieder das Gefühl aufkommen, innerhalb und au-

---

412 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 206.

413 Vgl. Domayer und Vater (1994), S. 27.

414 Welter-Enderlin (2005), S. 147.

415 Vgl. Schröder et al. (2010), S. 97 f.

416 Vgl. Wimmer (2008 a), S. 13 und vgl. Wimmer (2008 b), S. 111.

417 Vgl. Wimmer (2008 b), S. 111.

418 Vgl. Wimmer (2008 a), S. 13 und vgl. Wimmer (2007), S. 36 f.

419 Vgl. Kepner (1983), S. 65.

420 Vgl. Domayer und Vater (1995), S. 152.

ßerhalb des Unternehmens beobachtet zu werden, was sie dann als Einschränkung ihrer Freiheit empfinden können.<sup>421</sup> Nach Simon<sup>422</sup> erschafft allerdings gerade diese Verbindung zwischen den zwei Kontexten und die damit meist einhergehende Ausrichtung der Familie auf die unternehmerischen Belange eine Identifikationsplattform für die Unternehmerfamilie. Daher stellt „dieser Unternehmenstyp aus psychologischen wie ökonomischen Gründen ein kaum zu schlagendes Modell“<sup>423</sup> dar. Daneben äußert sich die starke Identifikation der Familie mit dem Unternehmen in der Bereitschaft, gewisse Risiken einzugehen, was sich u. a. in der persönlichen Haftung zeigt.<sup>424</sup> In diesem Zusammenhang spricht LeMar von einer möglichen „negativen Rückkopplung“<sup>425</sup> von gesetzten Handlungen innerhalb des Unternehmens auf die Familie. Wurde bspw. eine Investition im Unternehmen getätigt, die sich nicht lohnt, kann das Erfordernis bestehen, diese mit dem Privatvermögen auszugleichen.

Werden Schwierigkeiten und Konflikte betrachtet, so besteht generell die Problematik der Ausweitung aus dem Unternehmen auf die daran partizipierenden Familie(n).<sup>426</sup> Besonders der geschäftliche Druck kann zu einer Verschlechterung des familiären Klimas beitragen. Dies ruft wiederum Spannungen, Verzögerung oder Verzweiflung hervor, was sogar zu einem Untergang von ansonsten gut aufgestellten Familienunternehmen führen kann.<sup>427</sup> Somit ist die Familie auf eine positive Entwicklung des Unternehmens angewiesen. Der Erfolg des Unternehmens bemisst sich nicht nur in materieller Hinsicht, sondern äußert sich vielmehr in immateriellen Annehmlichkeiten.<sup>428</sup> So kann ein gut etabliertes Unternehmen auch einen positiven Einfluss auf die Familie geltend machen, indem es bspw. das Selbstwertgefühl der Mitglieder und den innerfamiliären Zusammenhalt stärkt,<sup>429</sup> wobei dies natürlich ebenso in die andere Richtung ausschlagen kann. Wie nah das Verhältnis bzw. die Verbindung zwischen den zwei Kontexten ist, wird dadurch beeinflusst, wie sehr der Unternehmer die Familie in unternehmensrelevante Belange mit einbezieht und wie familiäre Angelegenheiten innerhalb des

---

421 Vgl. Tagiuri und Davis (1996), S. 203.

422 Vgl. Simon et al. (2005), S. 49.

423 Simon et al. (2005), S. 49.

424 Vgl. Meyer (2007), S. 11.

425 LeMar (2014), S. 35.

426 Vgl. LeMar (2014), S. 32 ff.

427 Vgl. Gersick et al. (1997), S. 3.

428 Vgl. Wimmer (2007), S. 34. Wie der Unternehmenserfolg geschlechtsspezifisch bewertet wird, untersuchen Dej et al. (2010, 48 ff.) in ihrer Studie (n=243 Befragte; 57 Frauen und 186 Männer). Vor allem bei den folgenden Erfolgskriterien ergeben sich signifikante Unterschiede im Mittelwert: 1.) Arbeitsbeziehungen (0,89 w(eiblich)/0,66 m(ännlich)), 2.) Selbstverwirklichung (0,42 w/0,57 m), 3.) sozialer Erfolg (0,26 w/0,13 m), 4.) Unternehmensleistung (0,61 w/0,88 m) und 5.) persönliche Belohnung (0,18 w/0,06 m).

429 Vgl. Kormann (2011), S. 14.

Unternehmens zur Sprache kommen. Es macht außerdem einen Unterschied, ob ein oder beide Elternteile in dem Unternehmen arbeiten sowie wie weit der Arbeits- und Wohnbereich räumlich voneinander getrennt sind.<sup>430</sup>

Rücken die Unternehmerkinder in den Fokus der Betrachtung, so werden diese meist in die tägliche Arbeit mit einbezogen.<sup>431</sup> Als ein Beispiel für Enterpriseness kann eine Familie angeführt werden, die Wert auf eine bestimmte Ausbildung des Nachwuchses legt. Die Ausbildung kommt dem Unternehmen dann im Zuge der Nachfolge zugute. So könnten die Kinder eine technische Ausbildung absolvieren, um die technologische Entwicklung des Unternehmens voranzutreiben.<sup>432</sup> Speziell die Vorbereitung der Nachfolge stellt für Unternehmerfamilien häufig eine herausfordernde Zeit dar. So besteht u. a. seitens des Unternehmers das Erfordernis, einen geeigneten Nachfolger zu identifizieren. Dem voraus geht oftmals jedoch die Notwendigkeit, die nachfolgende Generation in dem Unternehmen zu beschäftigen. Dabei nimmt der Unternehmer eine zentrale Position ein, da dieser für die Zuweisung der Arbeitsrollen an die Familienmitglieder zuständig ist.<sup>433</sup> Besonders durch die Verbundenheit der Familie mit dem Unternehmen besteht die Möglichkeit, den Kindern schon in frühen Jahren gewisse Lebensanschauungen zu vermitteln. Natürlich wird dies in entscheidendem Maße davon beeinflusst, wie sehr die Heranwachsenden an verschiedenen Diskussionen beteiligt und mit Hintergrundinformationen versorgt werden.<sup>434</sup> Ebenso nimmt das Unternehmen in einigen Unternehmerfamilien eine derart zentrale Stellung ein, dass die Kinder die elterliche Aufmerksamkeit nur dann erlangen können, wenn diese selbst (schon in jungen Jahren) im Unternehmen mitarbeiten.<sup>435</sup>

---

430 Vgl. Habig und Berninghaus (2004), S. 25.

431 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 195.

432 Vgl. Frank et al. (2010 b), S. 125.

433 Vgl. Cooper et al. (2013), S. 460.

434 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 205.

435 Vgl. Gersick et al. (1997), S. 77.

### 2.3.2.2 Die Family Governance als Form der Enterpriseness

Nach Gersick et al.<sup>436</sup> bestehen innerhalb mancher Unternehmerfamilien gewisse Annahmen bezüglich der Familie und dem Unternehmen, die Formen der Enterpriseness darstellen (vgl. auch [I.11]):

- 1.) Um als ein echtes Familienmitglied zu gelten, ist eine Mitarbeit im Unternehmen unabdingbar. Dies bedingt zugleich weniger Aufmerksamkeit, Status und familiäre Identität für diejenigen, die dies ablehnen.
- 2.) Es besteht die Verpflichtung, in das Familienunternehmen einzutreten. Dies wird unterschwellig kommuniziert. Sollte die Entscheidung gegen eine Nachfolge getroffen werden, entsteht der Eindruck, den Eltern gegenüber nicht loyal zu sein.
- 3.) Tritt die jüngere Generation nicht in das Unternehmen ein, ist dieses dem Untergang geweiht. Unter dieser Annahme wird den Kindern ein Potential unterstellt, welches sie nicht immer erfüllen können.

Wird nochmals die generationsübergreifende Beziehung betrachtet, so entsteht diese besondere Bindung aufgrund des gemeinsamen Eigentums und macht ihren Einfluss auf die Dynamiken innerhalb der Familie geltend. Dabei ändern sich die Rahmenbedingungen für die Familie in Abhängigkeit vom Lebenszyklus des Unternehmens.<sup>437</sup> Froschauer und Lueger<sup>438</sup> identifizieren anhand ihrer Fallstudie verschiedene generationsübergreifende Verpflichtungen, die einen nicht zu unterschätzenden Bindungscharakter entstehen lassen. Die sich darin vollziehende Transferleistung ist hingegen nicht nur auf die konkrete (Phase der) Übergabe gerichtet. Vielmehr versucht sie die Familien- und Unternehmensgeschichte präsent zu halten. Dies kann durch folgende Punkte vollzogen werden:

- 1.) *Die Verpflichtung der derzeitigen Eigentümergeneration den Nachkommen gegenüber:* Dies inkludiert das Wohlergehen der Nachkommen, gute Ausbildungschancen, die Übergabe eines zukunftsfähigen Unternehmens und die Versorgung der Nachkommen, die die Nachfolge nicht antreten.
- 2.) *Die Verpflichtung seitens der Nachfolger, die Tradition des Familienunternehmens weiterzuführen:* Dies wird durch die weitere Unterstützung der Eltern nach der Übergabe gefördert, indem diese ihre Erfahrungen zur Verfügung stellen und die vielfach im hohen Maße auftretende Verflechtung zwischen Arbeits- und Privatleben. Ebenso gilt: Je länger das Familienun-

---

<sup>436</sup> Vgl. Gersick et al. (1997), S. 164.

<sup>437</sup> Vgl. Simon (2005), S. 35.

<sup>438</sup> Vgl. Froschauer und Lueger (2012), S. 110 f.



ternehmen bereits besteht, desto höher ist auch der (Erwartungs-)Druck, das Unternehmen erfolgreich weiter zu führen. Häufig ist dieser Anspruch dermaßen internalisiert, dass es keiner weiteren äußeren Beeinflussung bedarf.

- 3.) *Die Verpflichtung zur gegenseitigen Unterstützung:* Darin sind alle Personen inkludiert, die aktiv oder in Zukunft innerhalb des Unternehmens eine Rolle ausüben. Zwar liegt die Entscheidungsbefugnis bei der derzeitigen Eigentümergeneration, jedoch kann die Altgeneration als kompetenter Ansprechpartner dienen.

Wie an der einleitenden Argumentation ersichtlich wird, können in Unternehmerfamilien (in-)direkt gewisse Annahmen oder Verpflichtungen bestehen, die häufig erst durch die Verbindung mit dem Unternehmen aufkommen und sich maßgeblich auf die Familie und die Sozialisation der Nachkommen auswirken. Im Anschluss wird auf eine andere Möglichkeit eingegangen, wie das Unternehmen die innerfamiliären Dynamiken beeinflusst. Gerade die Family Governance stellt ein »offizielles« Mittel dar, die Enterpriseness zu legitimieren und die Solidarität dem Unternehmen gegenüber zu erhöhen.

Zunächst einmal können nach Lueger et al. „Family-Governance-Bestrebungen als Ausdruck eines instrumentellen Beziehungsmanagements“<sup>439</sup> angesehen werden. Die Family Governance inkludiert u. a. folgende Maßnahmen: „Familientreffen, Familienverfassungen, (Familien-)beiräte[.], Notfallpläne[.] und Mediation.“<sup>440</sup> Je nachdem, wie weit gefasst die Maßnahmen begriffen werden, fällt darunter zusätzlich noch ein Verhaltenskodex für die Mitglieder der Familie. Ebenso Kriterien, wie Familienmitglieder ausgewählt werden, die Führungspositionen innerhalb des Unternehmens einnehmen wollen, sowie formale Mechanismen für die Kommunikation der Unternehmerfamilie.<sup>441</sup> So kann eine Family Governance zu einer Steuerung des familiären Einflusses beitragen. Beispielsweise regelt diese, wie das Unternehmen vor der Beeinflussung von Familienmitgliedern, die nicht im Unternehmen arbeiten, geschützt wird. Gerade wenn aufgrund der Anzahl an Familienmitgliedern unterschiedliche Erwartungen für die Leitung des Unternehmens bestehen, fördert die Family Governance eine Institutionalisierung und Kanalisierung von Erwartungen. Diese entfaltet dann für alle Mitglieder der Familie ihre Gültigkeit und stellt eine Orientierungshilfe bereit. Dies trägt auch zu ei-

---

439 Lueger et al. (2012 a), S. 221.

440 Süß-Reyes (2015 a), S. 16. Für eine nähere Beschreibung sei auf Lueger und Süß-Reyes (2015, 217 ff.) und Süß-Reyes (2015 a, 16 ff.) verwiesen.

441 Vgl. Süß-Reyes (2015 a), S. 23.

ner Reduktion von Konflikten bei.<sup>442</sup> Daneben ermöglicht die Family Governance eine Klärung, welchen Erwartungen die Mitglieder der Familie seitens des Unternehmens ausgesetzt sind und was sie im Gegenzug vom Unternehmen erwarten können. Nach Aronoff und Ward<sup>443</sup> sollte die Family Governance u. a. die folgenden familiären Angelegenheiten fokussieren:

- 1.) Etablierung einer Familienstrategie bzw. Etablierung von Vereinbarungen, wie die Verhaltensweisen, Handlungen oder Entscheidungen geregelt werden.
- 2.) Festlegung einer Familienmission und -vision.
- 3.) Begründung einer Strategie für das familiäre Eigentum. Dies stellt dann den Ausgangspunkt für die Unternehmenskultur sowie -ziele, die Kapitalallokation, die Rechte und Pflichten der Anteilseigner bereit.
- 4.) Bereitstellung von Lösungswegen für Konflikte innerhalb der Familie.

Zusammenfassend tragen Family Governance Maßnahmen dazu bei, die in die Zukunft gerichtete Entwicklung eines Familienunternehmens durch die Etablierung von Strukturen zu unterstützen.<sup>444</sup> So kann die Einführung einer Family Governance neben dem Zusammenhalt der Unternehmerfamilie ebenfalls die innerfamiliäre Harmonie festigen. Daneben trägt sie u. a. zur Sicherung des familiären Einflusses sowie zur Stärkung der sozialen Verantwortung für die Mitarbeiter bei.<sup>445</sup> Nach Süss-Reyes sind Family Governance Maßnahmen „Mittel, um potentiell divergierende Erwartungen zwischen dem Familien- und dem Unternehmenssystem auszubalancieren und zu stabilisieren“<sup>446</sup>. Gerade da in den zwei Bezugsrahmen unterschiedliche Erwartungen und Logiken (vgl. Tab. 3) vorherrschen, birgt die Verbindung dieser Kontexte ein gewisses Konfliktpotential (vgl. 2.1.3). Family Governance Maßnahmen dienen daher dazu, den Einfluss der Familie auf das Unternehmen zu regulieren und zu lenken, was zu einem Ausgleich der Vorstellungen und Verhaltensweisen der Familienmitglieder führen kann. Generell fördert die Einführung von Family Governance Maßnahmen eine Formalisierung der Familie und des Unternehmens.<sup>447</sup> Gerade da die Family Governance Auswirkungen auf die Unternehmerfamilie hat, muss ebenfalls von einer Beeinflussung der Sozialisation der Nachkommen ausgegangen werden. Daher schien es in Bezug auf die Forschungsfrage notwendig, darauf ausführlich einzugehen.

---

442 Vgl. Weismeyer-Sammer et al. (2012), S. 196 f.

443 Vgl. Aronoff und Ward (2011), S. 29 f.

444 Vgl. Lueger und Süss-Reyes (2015), S. 199.

445 Vgl. Süss-Reyes (2015 b), S. 141.

446 Süss-Reyes (2015 b), S. 146.

447 Vgl. Süss-Reyes (2015 b), S. 146 f.

## 2.4 Die Nachfolge in Familienunternehmen

Eine weitere Besonderheit, die in Familienunternehmen besteht, ist der Wunsch der Eltern, das Unternehmen an die Nachkommen weiterzugeben. Dieser Wunsch prägt die Sozialisation der Heranwachsenden in entscheidendem Maße. Vor dem Hintergrund der gewählten Forschungsfrage wird daher im Anschluss auf die Thematik der Nachfolge eingegangen.

Besteht der Wille der Eltern, das Familienunternehmen einmal an die nächste Generation abzugeben, so empfehlen Habig und Berninghaus<sup>448</sup> die Vorbereitung schon in die Erziehung der Kinder einfließen zu lassen. Durch die elterliche Erziehung und die Einbindung in das Unternehmen werden diese an das Unternehmertum herangeführt,<sup>449</sup> indem unternehmerische Anlagen durch die Erziehung bzw. die daran anschließende Ausbildung vermittelt werden.<sup>450</sup> In diesem Zusammenhang spricht Stamm von der „Pädagogik‘ der Nachfolge“<sup>451</sup>. Darunter versteht sie die Heranführung der Nachkommen an eine etwaige Nachfolge durch erzieherische Maßnahmen.<sup>452</sup> Die Eltern sollten allerdings nicht versuchen ihr Ebenbild zu formen, sondern vielmehr als Vorbild agieren.<sup>453</sup> So trifft ein Unternehmer für die Erziehung folgende Aussage ([I.13]):

Unternehmer: „[...] die [Söhne der Frau sind] aus meiner Sicht keine Unternehmertypen [...]. Das liegt aber bei Unternehmer-Kindern zum Großteil an der Erziehung, die Eltern dürfen nicht zu großzügig sein. Ich halte es für vollkommen falsch, wenn Kinder während der Schul- und Studentenzeit mehr Geld zur Verfügung haben, als sie gerade brauchen. Das wirkt anti-erzieherisch – ist meine persönliche Meinung. Natürlich kann man den Kindern unter die Arme greifen, aber es besteht die Gefahr, dass sie dann keinen Biss mehr haben.“<sup>454</sup> **[I.13]**

### Interview 8: Erziehung und unternehmerischer Habitus.

Wie das elterliche Erziehungsverhalten aus dem Blickwinkel der Nachkommen eingeschätzt wird, erfragen Schmitt-Rodermund und Schröder<sup>455</sup> in ihrer Studie. Es ergeben sich folgende Mittelwerte, wobei fünf das Maximum darstellt:

448 Vgl. Habig und Berninghaus (2004), S. 29.

449 Vgl. Gottschalk et al. (2010), S. 45.

450 Vgl. Simon et al. (2005), S. 59 und vgl. Habig und Berninghaus (2004), S. 57.

451 Stamm (2013), S. 315.

452 Vgl. Stamm (2013), S. 315.

453 Vgl. Habig und Berninghaus (2004), S. 29.

454 Juritsch et al. (2007), S. 74.

455 Vgl. Schmitt-Rodermund und Schröder (2009), S. 29 f. n=155 Unternehmerfamilien, davon 255 Jugendliche. Durchschnittliches Alter 16,4 Jahre.

- 1.) 4,21 Förderung der Eigenverantwortung
- 2.) 4,03 Erleben der elterlichen Wärme
- 3.) 3,78 Förderung von Unabhängigkeit
- 4.) 3,65 Raum geben für Erzählungen<sup>456</sup> der Kinder
- 5.) 2,97 Vorgabe von Regeln

Jedoch kann gerade die Fokussierung auf die Nachfolge die Entfaltung der Nachkommen beeinträchtigen. In gravierenden Fällen finden die individuellen Potentiale der auserkorenen Nachfolger überhaupt keine Beachtung, wenn diese nicht mit der Ausrichtung des Unternehmens im Zusammenhang stehen.<sup>457</sup> Dies spiegelt sich dann in weiterer Folge in dem (un-)bewussten Verhalten gegenüber den Heranwachsenden wider, was die Nachkommen unter eine enorme Erwartungshaltung stellen und gleichzeitig die individuelle Entwicklung behindern kann.<sup>458</sup>

Da bei den Nachkommen nicht immer alle für eine mögliche Nachfolge auserkoren werden (können), ist eine Beeinflussung des Sozialisationsprozesses sehr wahrscheinlich. García-Álvarez et al.<sup>459</sup> unterscheiden daher zwischen der Sozialisation von potentiellen Nachfolgern und Nicht-Nachfolgern. Speziell für die Nachfolger identifizieren sie anhand ihrer Ergebnisse zwei allgemeine Sozialisationsphasen: *Zunächst* die innerhalb der Familie, der alle Nachkommen ausgesetzt sind. Diese beinhaltet die Wertevermittlung und das Training. *Dann* zusätzlich eine anschließende Unternehmenssozialisation, die allerdings nur den in Betracht kommenden Nachfolgern zuteil wird. Ebenso wirkt das Unternehmen auf die Sozialisation der Nachkommen, wenn es um die Wahl der Ausbildung geht (Enterprisesness). Sei es bei der Suche eines geeigneten Schultyps oder des »richtigen« Studiengangs. Überwiegend wird die Entscheidung durch die etwaige Funktion – sei es als Führungskraft oder als Gesellschafter – im Unternehmen beeinflusst.<sup>460</sup> Felden und Pfannenschwarz<sup>461</sup> gehen sowohl von einer unbewussten als auch von einer bewussten Beeinflussung der Kinder durch die Eltern aus, um die Wahrscheinlichkeit einer familieninternen Weitergabe des Unternehmens zu erhöhen. Somit können sich Auswirkungen auf die Berufs- und Lebenswege der Nachkommen bemerkbar machen, was bereits an den vorherigen Ausführungen

---

456 Der »Raum für Erzählungen« kann sich positiv auf die Eltern-Kind Beziehung auswirken. Dies kann die Grundlage für einen vertrauensvollen Umgang darstellen (vgl. Schmitt-Rodermund und Schröder 2009, 30).

457 Vgl. LeMar (2014), S. 112.

458 Vgl. Meyer (2007), S. 108 f.

459 Vgl. García-Álvarez et al. (2002), S. 189 ff.

460 Vgl. Kormann (2011), S. 92.

461 Vgl. Felden und Pfannenschwarz (2008), S. 120.

ersichtlich wurde (vgl. 2.3.2). Nach Kempert<sup>462</sup> vollzieht sich die intensivste unternehmerische Prägung von Kindern im Alter von 10 bis 15 Jahren. Schaffen es die Eltern in dieser Phase, das Interesse am Unternehmen zu wecken bzw. zu fördern, besteht eine erhöhte Wahrscheinlichkeit der familieninternen Nachfolge. Um diese Entscheidung nicht zu hemmen, sollten die Eltern möglichst vermeiden, ein schlechtes Vorbild (bspw. als Workaholic oder als Despot) zu sein. Im Gegensatz zum Eigentum kann der „unternehmerische[.] Habitus“<sup>463</sup>, d. h. die Fähigkeit, ein Unternehmen zu leiten, nicht vererbt werden.<sup>464</sup>

Wie an diesen und den vorausgegangenen Ausführungen ersichtlich wird, durchdringt die Thematik der Nachfolge alle Lebensbereiche einer Unternehmerfamilie. Aufgrund ihrer Bedeutung nimmt diese auch einen wesentlichen Anteil in der Literatur zu Familienunternehmen ein (vgl. 1.2). Wie bereits an den vorherigen Ausführungen deutlich wurde, darf deren Einfluss nicht unterschätzt werden. Daher wird im Anschluss auf die Nachfolge und deren Einfluss auf die Sozialisation der Nachkommen eingegangen. Nachdem an die Nachfolgethematik herangeführt wurde, werden Faktoren beleuchtet, die einer Nachfolge entgegenstehen oder diese fördern.

## 2.4.1 Die Nachfolge und deren Einfluss auf die Nachkommen

In Familienunternehmen besteht häufig der Wunsch nach Kontinuität, sodass das Unternehmen zumindest an ein Familienmitglied übergeben werden soll.<sup>465</sup> Dabei ist speziell beim Nachfolgeprozess das „systematisch eingebaute Gefährdungspotential“<sup>466</sup> für das Zusammenspiel von Familie und Unternehmen von besonderer Bedeutung.<sup>467</sup> Der Generationswechsel stellt daher u. U. eine der größten Herausforderungen einer Unternehmerfamilie dar und kann zur Bewältigung eine gewaltige Anpassungsleistung der familiären Strukturen erfordern.<sup>468</sup> Kailer und Weiß zählen den Generationswechsel aus diesem Grund zu den „neuralgischen Punkten in Familienunternehmen“<sup>469</sup>. Generell stellt sich ca. alle 30 Jahre die Frage nach der Fortführung und somit der Notwendigkeit eines Geschäftsführungswechsels. Allerdings werden häufig vor allem kleine Unterneh-

---

462 Vgl. Kempert (2008), S. 189.

463 Caspary (2010), S. 231.

464 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 303.

465 Vgl. Wimmer und Gebauer (2004), S. 244.

466 Wimmer (2004), S. 274.

467 Vgl. Wimmer (2004), S. 274.

468 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 235.

469 Kailer und Weiß (2005), S. 13.

men nach Ablauf dieser Zeitspanne nicht mehr weitergeführt. Die Schließungsquote nimmt jedoch mit steigender Größe ab.<sup>470</sup>

Um den langfristigen Bestand des Unternehmens zu ermöglichen, besteht in der Familie überwiegend die (unterschwellige) Erwartung der Übernahme des Unternehmens durch zumindest einen Nachkommen. Daher ist es nicht verwunderlich, wenn auf die Wünsche, Neigungen oder Eignungen der Nachkommen häufig nicht bzw. nur bedingt eingegangen wird.<sup>471</sup> Zudem wird bei der Unternehmensübergabe die familiäre Abstammung oftmals höher priorisiert als die Qualifikation des Nachfolgers.<sup>472</sup> Ebenso wird das unternehmerische Umfeld in vielen Fällen – soweit dies überhaupt möglich ist – an die Kinder angepasst. Iannarelli bezeichnet das Familienunternehmen daher als „career safety net“<sup>473</sup>, da die Eltern innerhalb des Unternehmens Raum für ihre Kinder schaffen. So etablieren sie neue Produktparten oder neue Geschäfte, teilweise auch ungeachtet der marktwirtschaftlichen Erfordernisse.<sup>474</sup> Generell ist die familieninterne Nachfolge nach Pfannenschwarz mit folgenden Vor- und Nachteilen primär für den Nachfolger verknüpft:

Vorteile	Nachteile
Langfristige Vorbereitung auf eine etwaige Nachfolge. Dies inkludiert u. a. persönliche Aspekte, die Ausbildung und Qualifikationen.	Zwiespalt zwischen dem Auftrag der Familie, das Unternehmen zu übernehmen, und den eigenen Interessen, Stärken, Zielen usw.
Es ist bereits ein Unternehmen vorhanden, d. h. es besteht eine Ressource. Auch wird dieses »kostengünstig« (Vererbung oder Verkauf mit Abschlag) weitergegeben.	Eingeschränkter Blick für die zukünftige Entwicklung des jeweiligen Marktes. Dies kann sich durch den Einfluss des Vaters/der Familie auf die Ausbildung bemerkbar machen.
Unterstützung der Nachfolger durch die Familie (finanziell und zeitlich) für spezielle Schritte der Ausbildung.	Einflussnahme der Familie auch nach der Nachfolge, d. h. die Übergabegeneration mischt sich weiterhin in das Unternehmen ein (»backseat driving« <sup>475</sup> )

**Tabelle 6:** Vor- und Nachteile der familieninternen Nachfolge.<sup>476</sup>

Wird hingegen die Vorbereitung der potentiellen Nachfolger betrachtet, so unterscheidet von Schlippe<sup>477</sup> fünf Phasen:

470

Vgl. Gottschalk et al. (2010), S. 16.

471

Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 281.

472

Vgl. Bieler (2012), S. 26.

473

Iannarelli (1992), S. 98.

474

Vgl. Iannarelli (1992), S. 98.

475

Pfannenschwarz (2008), S. 166.

476

Quelle: In Anlehnung an Pfannenschwarz (2008), S. 166.

- 1.) die Erziehung zur Nachfolge (0-15 Jahre)
- 2.) die Unentschlossenheit in der Nachfolge (ca. 15-30 Jahre)
- 3.) die Selektion des Nachfolgers (ca. 20-40 Jahre)
- 4.) der Verantwortungsübergang (ca. 25-55 Jahre)
- 5.) die Neuorientierung in der post-aktiven Phase (jenseits des 60. Lebensjahres des Seniors)

Anhand der dargestellten Phasen wird vor allem der Einfluss des Unternehmens auf die Lebenswelt und somit auf die Sozialisation der potentiellen Nachkommen sichtbar. Dass eine angestrebte Nachfolge nicht nur auf den Akt der Übergabe eingegrenzt werden darf, bestätigen ebenfalls Froschauer und Lueger anhand ihrer Fallstudie. Neben der familiären Identität wirken u. a. auch die Sozialisation innerhalb des Familienunternehmens oder die Regeln der Übergabe auf den Nachfolgeprozess,<sup>478</sup> diese können bspw. in der Family Governance (vgl. 2.3.2.2) festgelegt sein.

Allerdings wird aufgrund der immer noch vorherrschenden Primogenitur<sup>479</sup> meist nur der älteste Sohn für eine Nachfolge in Betracht gezogen, wodurch diesem Kompetenzen unterstellt werden, die er vielleicht gar nicht erfüllen kann oder will.<sup>480</sup> Gerade erstgeborenen Söhnen fällt daher eine besondere Rolle zu. Diese fungieren meist ab der Geburt als potentielle Nachfolger. Somit ist ihr zukünftiger Weg in vielen Fällen schon festgelegt. Daher sind sie häufig nicht frei in ihren Entscheidungen.<sup>481</sup> Hingegen kann der älteste Sohn für den sog. Patriarchen auch eine direkte Bedrohung im Hinblick auf seine Ablösung darstellen. Dies eröffnet zwei Problembereiche, die die Entwicklung des Sohnes nachhaltig beeinflussen können: Der Vater kann versuchen, den Sohn in jeglichen Bereichen (z. B. Sport) zu übertrumpfen. Diese Rivalität kann zu einem vermindertem Selbstbe-

---

477 Vgl. von Schlippe et al. (2012), S. 293. Nach Pfannenschwarz (2006 a, 291) durchlaufen die Nachfolger eine Art Nachfolger-Lebenszyklus, bestehend aus sieben Phasen: 1.) Geburt/Kindheit, 2.) Jugend, 3.) Mitarbeit, 4.) Inhaber-Unternehmer, 5.) Senior-Eigentümer, 6.) Vererber und 7.) Tod. Diese werden anhand des Drei-Kreise Modells verdeutlicht. Auch Cater und Justis (2009, 14) stellen ein Modell bereit, anhand dessen die Entwicklung der Nachfolger nachvollzogen werden kann. Sie unterteilen dies in vier Phasen, indem sie neben der Rolle der Nachkommen auch die Rolle des Unternehmers angeben. Nachfolgend wird zunächst die Rolle des Unternehmers und dann des Nachfolgers pro Phase angegeben: 1.) Leader/Student und Follower, 2.) Ruler/Helper, 3.) Supervisor/Manager und 4.) Consultant/Leader. Nach Gersick et al. (1997, 20 ff.) durchlaufen Unternehmerfamilien idealtypisch vier Phasen: 1.) Young Business Family, 2.) Entering the Business, 3.) Working Together und 4.) Passing the Baton.), wobei eine Abhängigkeit vom Alter der Mitglieder der jeweiligen Generation besteht, die aktiv im Familienunternehmen arbeiten.

478 Vgl. Froschauer und Lueger (2012), S. 95.

479 Im Detail bezeichnet Primogenitur, „dass der Erstgeborene erbt und alle anderen Geschwister ausgeschlossen bleiben [...]“ (Nischak 2008, 89).

480 Vgl. Haubl und Daser (2006), S. 34 sowie S. 42.

481 Vgl. Baus (2010), S. 30.

wusstsein des Sohnes führen, da dessen Wachstum behindert wird. Dies lässt ihn in weiterer Folge als nicht geeignet für die Nachfolge erscheinen. Oder der Vater fürchtet sich vor einer besseren Leistung des Sohnes, da er seine in den Schatten stellen könnte. Diese so unbewusst aufkommende Eifersucht verhindert eine geeignete Weiterentwicklung des Sohnes, was den Bestand des Unternehmens gefährden kann.<sup>482</sup> Beide Verhaltensweisen des Vaters bzw. die sich daraus ergebende Vater-Sohn Beziehung können sich negativ auf die Sozialisation auswirken.

Im Gegensatz dazu haben es die Töchter vielerorts »leichter«. Ihnen wird oftmals ein größerer Entscheidungsspielraum für die eigene Lebensplanung eingeräumt.<sup>483</sup> Werden Töchter hingegen als Nachfolgerinnen betrachtet, so ergibt sich dort ein divergentes Bild. Während ein Teil bereits im Jugendalter auf die Unternehmensnachfolge vorbereitet wird, eignet sich ein anderer Teil zunächst eine gewisse berufliche Qualifikation an und findet anschließend (eher ungeplant) den Weg in das elterliche Unternehmen.<sup>484</sup> Dennoch gilt: Töchter merken meist sehr früh, ob sie dem geschlechtlichen Ideal der Eltern entsprechen. Dies kann Depressionen bei ihnen auslösen und sie zum Rückzug bewegen oder sie versuchen, den ersehnten Sohn zu ersetzen und „entwickeln das ‚falsche Selbst‘ eines Sohnes“<sup>485</sup> bzw. kompensieren dies durch einen Schwiegersohn, der als Sohn-Ersatz ganz ohne Gegenwind die Geschäftsführung übernimmt. Wieder andere starten eine Rebellion gegen die Eltern. Dies kann sich dann in der Partnerwahl widerspiegeln, indem sie jemanden auswählen, der den Eltern nicht zusagt.<sup>486</sup> Vertiefend sei auf Caspary (2010) hingewiesen. Sie fokussiert speziell die weibliche Nachfolge und stellt die Frage, warum dieses Potential verschenkt wird.

Wird das Qualifikationsprofil von Nachfolgern betrachtet, so liegt dort der Fokus eher auf der betriebswirtschaftlichen Komponente, während die Gründer vorwiegend einen fachtechnischen Hintergrund aufweisen. Diese Veränderung kann mit dem Lebenszyklus des Unternehmens in Zusammenhang gebracht werden.<sup>487</sup> Wird das Anforderungsprofil eines Unternehmensgründers mit einem Nachfolgeunternehmer verglichen, so muss der Gründer vor allem die Schwierigkeiten der Existenzgründung überwinden, während sich Nachfolger um Fortbestand und Entwicklung kümmern müssen (vgl. 2.2).<sup>488</sup> Werden die beschriebenen »Hürden« jedoch einmal gemeistert, so sind Familienunternehmen in vielen Fällen sehr er-

---

482 Vgl. Buchner (2011), S. 86.

483 Vgl. Baus (2010), S. 30.

484 Vgl. Erdmann (2011), S. 5.

485 Haubl und Daser (2006), S. 34.

486 Vgl. Haubl und Daser (2006), S. 34.

487 Vgl. Löhr (2001), S. 17.

488 Vgl. Löhr (2001), S. 31.



folgreich.<sup>489</sup> Schaffen sie es daher in die dritte bzw. vierte Generation, so haben Familienunternehmen meist auch gewisse Routinen entwickelt, die den typischen Gefahren dieser Unternehmensart entgegenwirken.<sup>490</sup> Begründet werden kann dies u. a. durch die bereits gesammelten Erfahrungen der Übergeber als Nachfolger. Für sie besteht eher die Möglichkeit, sich in die Nachfolger hineinzusetzen und ein Verständnis bezüglich deren Zwiespalt aufzubringen. Ebenso kann das Wachstum der Familie zu einer verminderten Auseinandersetzung der Nachfolger mit den individuellen Werten der Eltern führen. Primär rückt die Weiterführung der familiären Tradition in den Fokus der Betrachtung.<sup>491</sup> Auch Freund misst der „menschlich-psychologischen Komponente“<sup>492</sup> den erheblichsten Einfluss für einen erfolgreichen Übergang in die nächste Generation zu. Vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit gewählten Thematik wird von einem nicht unwesentlichen Einfluss der Nachfolge, d. h. den Wunsch des generationsübergreifenden Bestandes, auf die Sozialisation der Nachkommen ausgegangen. Je nachdem, ob ein Heranwachsender als Nachfolger ausgewählt wird oder nicht, wird dieser unter Berücksichtigung des Familien- und Unternehmenszyklusses voraussichtlich anderen Einflüssen und Anforderungen ausgesetzt sein.

Wird abschließend nochmals speziell der Übergabeprozess betrachtet, so steigt mit zunehmendem Grad der Vernetzung der Anspruch an diesen, da „ökonomisch-sachliche und familiär-soziale Erwartungen“<sup>493</sup> ineinander übergehen. Vor allem der Nachfolger kann sich den eigenen und den Erwartungen anderer ausgesetzt sehen. Im Anschluss sind die möglichen wechselseitigen Erwartungen abgebildet. Diese wurden direkt von Müller<sup>494</sup> übernommen.

Typische Erwartungen von Vorgesägern an die Rolle eines Nachfolgers	Interesse am Unternehmen; Wille und Bereitschaft, das Unternehmen weiterzuführen; engagierte Mitarbeit; Qualifikation; objektive Fähigkeiten; Weiterentwicklung des Unternehmens als Vollendung des eigenen Lebenswerkes; Traditionen pflegen; Innovation; Verantwortungsbereitschaft; Unternehmereigenschaften; soziale Kompetenz und Mitarbeiterführung; Erfolg; Dankbarkeit
Typische Erwartungen von Mitarbeitern an die Rolle eines Nachfolgers	Qualifikation; objektive Fähigkeiten; Kontinuität; Einsatzbereitschaft; Führungspersönlichkeit; Motivation der Mitarbeiter; Autorität; Verständnis für Unternehmensabläufe; Sicherung des Arbeitsplatzes; Akzeptanz und Einbeziehung der Mitarbeiter; Menschenkenntnis; Interesse am Unternehmen; Innovation; Unternehmereigenschaften; Berufserfahrung in anderen Unternehmen

489 Vgl. Simon et al. (2005), S. 39.

490 Vgl. Wimmer (2004), S. 275.

491 Vgl. Simon (2005), S. 204.

492 Freund (2000), S. 27.

493 Frank und Hasenzagl (2005), S. 37.

494 Müller (2008), S. 108.

Typische Erwartungen von Nachfolgern an die eigene Rolle	Qualifikation; objektive Fähigkeiten; Freiraum und Entscheidungskompetenz; Legitimation von Veränderungen durch andere Rollenspieler; Gewinnung einer eigenständigen Position; Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie; Akzeptanz durch Mitarbeiter; erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe in Verbindung mit Anerkennung durch die anderen Rollenspieler; Rücktrittsbereitschaft des Vorgängers; Zusammenarbeit mit [dem] Vorgänger während der Übergangsphase
--	--

**Tabelle 7:** Erwartungen im Nachfolgeprozess.<sup>495</sup>

Die dargestellten Erwartungen werden allerdings oftmals nicht erst während der Nachfolge auftreten. Vielmehr wird ein Großteil der Erwartungen – zumindest von dem Vorgänger und den Mitarbeitern – auch schon vorher an den Nachfolger (in)direkt vermittelt, was wiederum dessen Sozialisation beeinflusst.

### 2.4.2 Einflüsse auf die Nachfolgeentscheidung

Die sich häufig innerhalb von Unternehmerfamilien vollziehende signifikante Reduktion der Nachfolgegenerationen, das Erbe der Eltern verantwortungsvoll übernehmen zu wollen, bestätigen Habig und Berninghaus.<sup>496</sup> Speziell Kinder, die in dritter Generation das Familienunternehmen übernehmen sollen/können, sehen sich nach Simon nicht mehr unbedingt in der Verpflichtung, das elterliche Lebenswerk weiterzuführen. Dies ist vielmehr eine persönliche Entscheidung.<sup>497</sup> Dennoch gehört die Infragestellung der eigenen Nachfolge immer noch zu den „härtesten Tabus“<sup>498</sup> in Unternehmerfamilien. Häufig besteht eine Verpflichtung, die familiäre Tradition fortzuführen. Der Prozess der Nachfolge kann als „transgenerationale[r] Transfer von Eigentum und Leitung“<sup>499</sup> aufgefasst werden. Gerade dadurch wird der „Reproduktionsmechanismus des Unternehmenseinflusses“<sup>500</sup> aufrecht erhalten. Generell können zwei Fälle eintreten: Der Unternehmer will unbedingt sein Unternehmen an eines seiner Kinder weitergeben und ignoriert völlig das zwar notwendige, allerdings nicht vorhandene Charakterfundament seiner Kinder. Oder die Kinder erfüllen zwar die erforderlichen Voraussetzungen, jedoch vergeht ihnen die Lust an der Nachfolge, da der Unternehmer sehr oft über das Unternehmen geklagt hat.<sup>501</sup> Die Zu- und Abneigung wird wesentlich durch die Vermittlung der Eltern im Umgang mit der Selbstständigkeit, d. h. ihrer

495 Quelle: Nach Müller (2008), S. 108.

496 Vgl. Habig und Berninghaus (2004), S. 56.

497 Vgl. Simon (2012), S. 69.

498 Baus (2010), S. 31.

499 Stamm (2013), S. 7.

500 Stamm (2013), S. 7.

501 Vgl. Hamer (2001), S. 295.

Vorbildfunktion, beeinflusst.<sup>502</sup> Obwohl sich zwar generell empirisch eine Reduktion der familieninternen Nachfolgebereitschaft erkennen lässt, kann nach Haubl und Daser<sup>503</sup> eine geschlechtliche Differenzierung getroffen werden. Während die Söhne zunehmend ihr eigenes Lebensglück abseits des Familienunternehmens aufsuchen, äußern immer öfters die Töchter ihren Wunsch, in die Geschäftsführung einzutreten, und setzen dies auch immer häufiger durch.

Die Einstellung (Sympathie oder Antipathie) gegenüber dem elterlichen Unternehmen beginnt sich bereits in der Kindheit und Jugendphase zu manifestieren.<sup>504</sup> In diesem Zusammenhang unterstreichen auch García-Álvarez et al.<sup>505</sup> die Bedeutung des Sozialisationsprozesses der Kinder für die Sicherstellung der Kontinuität des Familienunternehmens. Somit erscheint es von besonderer Bedeutung, allen Nachkommen das Gefühl zu vermitteln bzw. die Möglichkeit zu eröffnen, als potentielle Nachfolger in Betracht zu kommen. Dies beinhaltet unabhängig vom Geschlecht eine Konsistenz in der Wertevermittlung oder der formalen Ausbildung. Dies fördert ebenfalls ein harmonisches Klima zwischen den Geschwistern. Zwar ist Unternehmerkindern der Unterschied zu ihren Altersgenossen in vielen Fällen bewusst, jedoch hat dies noch keinen Einfluss auf die Entscheidung, einmal das Erbe der Eltern anzutreten. Vielmehr dient dazu die Phase als Jugendlicher. In diesem Zeitraum entstehen konkrete Vorstellungen bezüglich der eigenen Zukunft und des (eventuellen) Nachfolgewunsches.<sup>506</sup> Vor allem besteht die Herausforderung von Seiten der Eltern darin, „die richtige Balance zwischen Prägung und Druck zu finden“<sup>507</sup>. Stehen mehrere Nachfolger zur Auswahl, sollten (objektive) Kriterien etabliert werden, anhand derer der Nachfolger selektiert wird.<sup>508</sup>

Huber und Leitner<sup>509</sup> raten allerdings von einer aktiven Steuerung der Kinder für die Unternehmensnachfolge ab. Vielmehr sollten sich die Kinder nach und nach mit dem Unternehmen vertraut machen können, um einen Überblick über die Anforderungen zu erhalten. Auch sollten die Kinder die Möglichkeit geboten bekommen, möglichst viele Interessen zu entwickeln. Gerade die Anforderungen, die ein Unternehmen in der zweiten und dritten Generation an die Nachkommen stellt, werden von diesen nur bewältigt, wenn sie sich selbst zur Nachfolge entschieden

---

502 Vgl. Freund (2000), S. 225.

503 Vgl. Haubl und Daser (2006), S. 13.

504 Vgl. Freund (2000), S. 53 f.

505 Vgl. García-Álvarez et al. (2002), S. 202.

506 Vgl. Felden (2012), S. 159.

507 Gottschalk et al. (2010), S. 45.

508 Vgl. Gottschalk et al. (2010), S. 45.

509 Vgl. Huber und Leitner (2011), S. 3.

haben. Vor allem die Mütter können einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Karriereentscheidung der Kinder ausüben. Sie nehmen daher eine wichtige Rolle innerhalb der Unternehmerfamilie ein.<sup>510</sup> Dennoch benötigt ein erfolgreicher Unternehmer neben „Visionen, Talent, Umsetzungskraft, Verantwortungsbewusstsein und Fachkönnen“<sup>511</sup> ebenso Kenntnisse „in der Branche, in Markt und Vertrieb, in der Personalführung und mehr“<sup>512</sup>. Nach Risse<sup>513</sup> sollte ein Nachfolger daher die folgenden fünf notwendigen Persönlichkeitsmerkmale aufweisen:

- 1.) Physische und geistige Gesundheit
- 2.) Dynamik, Kreativität und Flexibilität
- 3.) Freude an der Arbeit und der Wille, neue Dinge zu erlernen
- 4.) Die Fähigkeit, sich durchzusetzen
- 5.) Der richtige Umgang mit Geld

Daneben benötigen die Nachfolger neben der Fähigkeit des verantwortungsvollen Umganges und dem Interesse an dem jeweiligen Unternehmensgegenstand gerade bei Mehr-Generationen Familienunternehmen die Bereitschaft, u. U. eng mit anderen Familienmitgliedern zusammenzuarbeiten.<sup>514</sup> Werden abschließend die vom Vater vermittelten Botschaften für eine gewünschte Nachfolge betrachtet, so identifiziert Erdmann<sup>515</sup> in ihrer Erhebung die folgenden:

- 1.) Vermittlung der eigenen Wahlmöglichkeit
- 2.) Erfüllung des elterlichen Traumes
- 3.) Nachfolge als Verpflichtung
- 4.) Abratung von der Übernahme
- 5.) Ansporn für die Gründung eines eigenen Unternehmens

Wird der Einstieg in das Familienunternehmen betrachtet, so erfolgte dieser laut der von Pfannenschwarz durchgeführten Erhebung im Schnitt im Alter von 25 Jahren.<sup>516</sup>

---

510 Vgl. Iannarelli (1992), S. 134.

511 Schaub (2009), S. 14.

512 Schaub (2009), S. 14.

513 Vgl. Risse (1997), S. 36 f.

514 Vgl. Schröder et al. (2011), S. 306.

515 Vgl. Erdmann (2011), S. 16. Befragung von 85 Männer und 49 Frauen (vgl. Erdmann 2011, 10).

516 Vgl. Pfannenschwarz (2006 b), S. 18. n=25 Befragte.

### 2.4.2.1 Die Nachfolge hinderliche Faktoren

Wird zunächst auf den sich vollziehenden Wertewandel eingegangen, so entfaltet dieser eine gewisse Brisanz für Unternehmerfamilien. Ähnlich wie andere Lebensbereiche werden auch diese vom Wertewandel beeinflusst bzw. erfasst, was sich in einer sich ändernden Einstellung zur Familie und zum Beruf bemerkbar macht. Daher wird nicht mehr der bedingungslose Einsatz unter Vernachlässigung der persönlichen Wünsche erwartet bzw. (vor-)gelebt. Es besteht für etwaige Nachfolger nicht mehr unbedingt der Zwang, das Familienunternehmen zu übernehmen. Die völlige persönliche Hingabe ist überwiegend der Selbstbestimmung und Selbstentfaltung gewichen.<sup>517</sup> Gerade die „Individualisierung gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse“<sup>518</sup> führt zu einer ansteigenden Abkehr von vielen innerhalb der Familie vertretenen Werten ([I.5 u. I.9]), wie z. B. Pflichtbewusstsein, der Bereitschaft zur Leistung sowie der Übernahme von Verantwortung. Aus diesem Grund kann die Familie eine Destabilisierung erfahren, was sich infolgedessen auf die Nachfolgeentscheidung auswirken kann.<sup>519</sup> Heutzutage rücken die traditionellen Tugenden wie „Dienen, Pflichterfüllung, Gehorsam und Anerkennung von Autorität“<sup>520</sup> zunehmend in den Hintergrund und werden durch neuere Werte („Kreativität, Lebensfreude, Teamarbeit, aber auch eine hohe Veränderungsbereitschaft“<sup>521</sup>) der Nachfolgegenerationen ersetzt. Dies führt mitunter zu einer Abschwächung der festen emotionalen Bindung einzelner Familienmitglieder an das Familienunternehmen. Zunehmend wird der Nutzen der Beteiligung infrage gestellt.<sup>522</sup>

Zwar sind Unternehmerfamilien immer noch durch das Festhalten an „Autorität, Fleiß, Sparsamkeit, Vertrauen und persönliche Bescheidenheit geprägt“<sup>523</sup>, jedoch treffen diese Charakteristika in einem neuen Erscheinungsbild auf ein geändertes Umfeld. So rückt die Selbstlosigkeit und Aufopferungsbereitschaft für das eigene Unternehmen mehr und mehr in den Hintergrund.<sup>524</sup> Erkennbar ist dies bspw. durch die vordergründige Befriedigung der eigenen Bedürfnisse und nicht mehr primär die des Unternehmens. Infolgedessen fühlen sich die Nachkommen nicht mehr unbedingt zur Nachfolge verpflichtet.<sup>525</sup> Sie sind daher eher bereit, ihre An-

---

517 Vgl. Hennerkes (2004), S. 45 ff.

518 Kempert (2008), S. 177.

519 Vgl. Kempert (2008), S. 177.

520 Mendel und Piper (2005), S. 139.

521 Mendel und Piper (2005), S. 139.

522 Vgl. Mendel und Piper (2005), S. 139.

523 Hennerkes (2004), S. 24.

524 Vgl. Hennerkes (2004), S. 24 f.

525 Vgl. Hennerkes und Hund (2008), S. 260.

teile zu veräußern. Dieser Wertewandel kann zu einer Destabilisierung des Familienunternehmens führen.<sup>526</sup> Wie attraktiv eine eventuelle Übernahme für den potentiellen Nachfolger unter den sich heute wandelnden gesellschaftlichen Werten erscheint, wird u. a. von der Fähigkeit der Eltern beeinflusst, die Freude und die entstehenden Möglichkeiten der eigenen Verwirklichung dem Nachwuchs zu vermitteln.<sup>527</sup> Unterschiede in den Wertvorstellungen sowie Konflikte, die durch eine unzureichende Abgrenzung der Zuständigkeiten entstehen, haben negative Auswirkungen auf eine getroffene Nachfolgeentscheidung.<sup>528</sup>

Neben dem sich vollziehenden Wertewandel identifizieren Schmitt-Rodermund und Schröder<sup>529</sup> in ihrer Studie folgende Motive, die die Nachkommen von einer Nachfolge im elterlichen Betrieb abhalten:

- 1.) Arbeitspensum und damit verbundener Stress (58%)
- 2.) Unsicherheit und das finanzielle Risiko (39%)
- 3.) Beruf/Branche nicht interessant (27%)
- 4.) notwendige Verantwortung für Unternehmen und Mitarbeiter (11%)

Auch kann das Unternehmen selbst als ein Grund für die Ablehnung der Nachfolge genannt werden. Oftmals stellt sich für den Erben die zentrale Frage, wie vorteilhaft eine etwaige Übernahme für sie/ihn überhaupt ist: Erfüllt das Unternehmen die Anforderungen und Vorstellungen und besteht das Potential, zukünftig eine berufliche und finanzielle Existenz zu sichern ([I.17])?<sup>530</sup> Daneben kann den Nachfolgern auch eine zukünftige Vision fehlen, was eine Übernahme des Unternehmens unattraktiv erscheinen lässt ([I.16]). Ebenso kann ein zu »hohes« Bildungsniveau der Nachkommen eine Nachfolge verhindern ([I.14 u. I.15]).

Tochter: „[...] Dass wir uns schließlich alle fünf vom Auftrag der Geschäftsübernahme trennen konnten, hat mit der erworbenen Bildung und den geringen Möglichkeiten des Betriebes zu tun, nicht mit einer grundsätzlichen Ablehnung des Familienbetriebes. Vier von uns arbeiten heute in eigenen, familienähnlichen Unternehmen, in denen wir das, was wir gelernt haben, besser brauchen können als in anonymen Organisationen. [...]“<sup>531</sup> **[I.14]**

Geschäftsführer IfM Bonn: „[...] Sehr kleine Unternehmen, beispielsweise Handwerker, Einzelhändler oder Gaststätten, mit bis zu fünf Mitarbeitern werden von den Kindern aus ganz rationalen Gründen nicht gerne übernommen. Da sieht der Nachwuchs aufgrund seiner Ausbildung und seiner persönlichen Erfahrung lukrativere Möglichkeiten in einer abhängigen Be-

526 Vgl. LeMar (2014), S. 58.

527 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 193.

528 Vgl. Felden und Pfannenschwarz (2008), S. 201 f.

529 Vgl. Schmitt-Rodermund und Schröder (2009), S. 34. n=155 Unternehmerfamilien, davon 255 Jugendliche. Durchschnittliches Alter 16,4 Jahre, wobei die Möglichkeit der Mehrfachnennung bestand.

530 Vgl. Gottschalk et al. (2010), S. 10.

531 Welter-Enderlin (2005), S. 147 f.

schäftigung. Söhne und Töchter haben erlebt, dass bei furchtbar viel Arbeit furchtbar wenig übrig bleibt. Samstag und Sonntag gehen für die Firma darauf, und das wichtigste Thema am Familientisch ist der Ärger im Betrieb.“<sup>532</sup> [I.15]

Sohn: „Mir hat im heimischen Betrieb einfach die Idee für eine Veränderung gefehlt, deswegen wollte ich ihn nicht übernehmen. Hier hat alles soweit gepasst, es wurde gut geführt etc.“<sup>533</sup> [I.16]

Unternehmensberater mit Fokus auf Familienunternehmen: „Natürlich sind beim Nachfolgeprozeß zahlreiche wirtschaftliche Faktoren wirksam. So nimmt z. B. der Produktlebenszyklus auf das Klima der Nachfolge einen starken Einfluß. Ich erlebe es gerade bei meiner intensiven Beratungsarbeit in der Automobilbranche. [...] Die Sorge um die Zukunft des Automarktes schränkt die Nachfolger in ihren Perspektiven stark ein.“<sup>534</sup> [I.17]

### Interviews 9: Mangelnde Attraktivität des Unternehmens.

Ein weiteres Hindernis dafür, sich unternehmerisch zu betätigen, kann in der mangelnden Fähigkeit begründet sein, eigene Entscheidungen treffen zu können und für deren Konsequenzen einzustehen. Gerade ein Unternehmer muss seine Selbstverantwortung für seine Entscheidungen akzeptieren, diese nach außen vertreten und den damit einhergehenden Stress aushalten. Daneben sollte ein Unternehmer eine Art Generalistentum aufweisen, auch wenn dies mit steigender Größe zunehmend schwieriger wird (vgl. 2.2.2 u. [I.3 u. I.4]). Diese allumfassende Denkweise kann sehr nützlich sein. Ebenfalls kann der persönliche Reifegrad Einzug in die Betrachtung finden. Generell stellt sich die Frage, ob der Nachfolger überhaupt zu dieser Zeit zum Unternehmen passt ([I.18]).<sup>535</sup>

Übernehmer einer Baufirma: „Man verlangt von den Übernehmern viel zu viel in so einem Übernehmensprozess in dieser Größenordnung. Bis zur Matura [Abitur] wäre all das zu viel. Mit 18, 19 Jahren sollst du dann eine Entscheidung treffen. Das ist immer noch viel zu viel. Dann studiert man halt mal zur Vorsicht in dem Bereich. Der nächste Knackpunkt sind die Übergabewilligkeit des Alten und die Frage des Jungen: ‚Wann will ich an der Spitze stehen?‘ Mir ist das egal. Ich habe Freude, wenn ich etwas übernehme.“<sup>536</sup> [I.18]

### Interview 10: Reifegrad und Übernahmebereitschaft.

Vor allem eine autoritäre Erziehung bedingt zwar einen gewissen Gehorsam der Kinder gegenüber ihren Eltern sowie eine Befolgung ihrer Anweisungen, jedoch nimmt es ihnen gleichzeitig ihre Selbstständigkeit, Selbstmotivation, Beharrlichkeit und Durchsetzungsfähigkeit, was gerade im Berufsleben hinderlich sein kann.<sup>537</sup> Werden die Heranwachsenden allerdings zu sehr verwöhnt und wird der

532 Mendel und Piper (2005), S. 125.

533 Mätzener und Schwarz (2008), S. 104.

534 LeMar (2001), S. 17.

535 Vgl. Wottawa (2006), S. 343 f.

536 Mätzener und Schwarz (2008), S. 84.

537 Vgl. Meierhofer (1989), S. 11.

Umgang mit Misserfolgen nicht erlernt, kann auch dies einer Unternehmensnachfolge entgegenstehen ([I.19]):

Geschäftsführender Gesellschafter des Münchner Instituts für Konfliktforschung und Krisenberatung: „Stimmt, und etliche [Unternehmereltern] verhalten sich häufig paradox. Viele Familienunternehmer haben mit großer Energie ihre Firma aufgebaut. Die fehlende Zeit für die Kinder haben sie mit Geld kompensiert [...]. Den Kindern fehlte es an nichts, Schwierigkeiten wurden aus dem Weg gekaut. [...] Wenn es in der Schule nicht klappt, wird das nächste Internat ausprobiert [...]. Die Verantwortung für Misserfolg wird nach außen verlagert. Damit haben die Eltern gerade jene mentalen Strukturen bei ihren Kindern geschaffen, die diese unfähig zur Unternehmensnachfolge machen.“<sup>538</sup> **[I.19]**

### **Interview 11: Paradoxes Verhalten der Eltern.**

Wird speziell das Geschlecht der Nachkommen betrachtet, so kann dies für die Alteigentümer als Begründung dienen, eine Nachfolge auszuschließen. Vor allem weibliche Nachkommen sind häufig dem „klassisch-konservativen Frauenbild“<sup>539</sup> ausgesetzt. Die Altunternehmer scheinen sich immer noch die Frage zu stellen, ob die weiblichen Nachkommen überhaupt die Fähigkeit aufweisen, das Familienunternehmen (zukünftig) erfolgreich weiterzuführen ([I.20, I.21 u. I.22]). Auch in der Studie von Iannarelli begründen weibliche Nachkommen ihre Abkehr von der Nachfolge damit, dass ihnen das Gefühl vermittelt wurde, nicht geeignet für die Unternehmensfortführung zu erscheinen.<sup>540</sup> Ebenso kann die starke Bindung bzw. das mangelnde Zutrauen des Unternehmers in die Kompetenzen der Nachkommen die Nachfolge behindern. Dies wird anhand der Interviews [I.23 u. I.24] deutlich. Gerade da der Vater in beiden Fällen so stark mit seinem Unternehmen verbunden ist, gestaltet sich die Mitarbeit im Unternehmen schwierig, was dann eine Abkehr vom elterlichen Unternehmen bedingt.

Tochter: „Es gab da noch den mütterlichen Betrieb in der Familie, den wollte ich eigentlich übernehmen. Zur Pensionierung meiner Mutter wurde er dann einfach aufgelöst. Meine Eltern hatten es mir nicht zugetraut, ihn zu übernehmen. Für meinen Vater war ich nie Übernehmerin. Ich war immer nur Tochter, er hat mich immer als Kind behandelt. Den Betrieb meines Vaters habe ich nur bekommen, weil sich kein Käufer fand – so hat er ihn bei mir „entsorgt“.“<sup>541</sup> **[I.20]**

Tochter: „... weil wenn ich dann später mal verheiratet bin und Kinder habe, dann könnte ich ja immer noch irgendwie eine Filiale führen. Also, .. \*so viel wurde mir damals mir dann auch zugetraut\* (ironisch).“<sup>542</sup> **[I.21]**

Tochter: „Die Jungs sollten möglichst in die Firma kommen. Und Du [die Tochter], sagt er [der Vater], du kannst natürlich auch in die Firma kommen, aber Du musst dann im Büro arbeiten,

<sup>538</sup> Mendel und Piper (2005), S. 159 f.

<sup>539</sup> Stamm (2013), S. 199.

<sup>540</sup> Vgl. Iannarelli (1992), S. 95.

<sup>541</sup> Wandl und Habenicht (2011), S. 31.

<sup>542</sup> Stamm (2013), S. 199.



weil Frauen können da ja nicht irgendwas, so richtig Verantwortung, aber Büro ist doch auch wichtig. (lacht) so.“ <sup>543</sup> [I.22]
Sohn, 3. Generation: „Ich verstehe nicht, warum es sich mein Vater so schwer macht. Er soll doch einfach alles mir in die Hand drücken, ich werde sicher etwas Tolles daraus aufbauen. Aber solange er jede noch so kleine Entscheidung selbst treffen will, da gibt es für mich keinen Platz.“ <sup>544</sup> [I.23]
Nachkomme: „[...] ich komme auch aus einem stahlverarbeitenden Unternehmen [...]. Ich bin aufgewachsen mit den Schwierigkeiten unseres Unternehmens, und ich empfinde das nicht als Problem. Ich sehe ein anderes Problem, nämlich dass der Vater emotional so stark mit dem Unternehmen verbunden ist und der Sohn oder die Tochter kaum selbstständig agieren kann. [...]“ <sup>545</sup> [I.24]

### Interviews 12: Mangelndes Zutrauen seitens der Eltern.

Neben dem mangelnden Zutrauen können die Eltern durch ihre negative Sicht auf das Unternehmen eine Abneigung der Nachkommen gegenüber der Nachfolge bzw. dem Unternehmen herbeiführen. So kann die Ablehnung schon in der Kindheit entstehen, wenn die Eltern am Essenstisch erzählen, was wieder nicht funktioniert hat und wie schwer sie es haben.<sup>546</sup> Gerade wenn der Unternehmer zu Hause immer seinen ganzen Frust über das Unternehmen oder die Kunden ablässt und die Kinder nur diese eine Perspektive mitbekommen, sollte es nicht verwundern, wenn kein Interesse besteht, die Nachfolge auch für profitable Unternehmen anzutreten ([I.25-I.29]).<sup>547</sup> Die Nachkommen erfahren bzw. erleben meist direkt, mit welchen zum Teil erheblichen Entbehrungen die Führung eines Unternehmens verbunden ist.<sup>548</sup> Zwar können sich die Nachkommen im späteren Verlauf oftmals nicht mehr unbedingt an die Inhalte erinnern, jedoch kann eine unbewusste Abneigung entstehen. Somit wollen die Nachkommen die Nachfolge nicht antreten, ohne eine genaue Erklärung dafür zu haben.<sup>549</sup>

Unternehmer: „[...] Mein Sohn war als Wirtschaftsingenieur absolut fähig für die Unternehmensnachfolge. Aber ich war ihm ein derart miserables Vorbild als Vater, dass er so nicht sein wollte. Deshalb hat er einen anderen Lebensweg eingeschlagen.“ <sup>550</sup> [I.25]
Fallbeschreibung von zwei Brüdern, die beide die Unternehmensführung ausüben: „[...] Die beiden Brüder verkehrten nur noch geschäftlich miteinander. [...] Das angespannte Verhältnis zwischen den Brüdern war mit daran Schuld, dass sich Heinrichs Kinder nicht mit der Firma identifizierten. Sie entwickelten andere Interessen, die nichts mit einer Tätigkeit in der Firma gemein hatten. [...]“ <sup>551</sup> [I.26]

<sup>543</sup> Stamm (2013), S. 299.

<sup>544</sup> Felden und Pfannenschwarz (2008), S. 32.

<sup>545</sup> Mendel und Piper (2005), S. 77 f.

<sup>546</sup> Vgl. Buchner (2011), S. 78 und vgl. Gersick et al. (1997), S. 145 f.

<sup>547</sup> Vgl. Habig und Berninghaus (2004), S. 27.

<sup>548</sup> Vgl. Felden (2012), S. 157.

<sup>549</sup> Vgl. Buchner (2011), S. 78.

<sup>550</sup> Mendel und Piper (2005), S. 63.

<sup>551</sup> Schaub (2009), S. 95.

Unternehmer: „Wenn man seinen Kindern immer wieder sagt, was schlimm ist, was schief läuft im Unternehmen, dann darf man sich als Vater nicht wundern, wenn man am 30. Geburtstag sagt: »Ich habe ein Geburtstagsgeschenk für dich!«, dass der Sohn oder die Tochter antwortet: »Behalt's! Das macht nur Sorgen, das macht nur Ärger.« [...] Wir müssen die Freude am Unternehmertum, die Freude am Gestalten, die Freude an der Selbstständigkeit auch an unsere nächste Generation weitergeben. Wenn wir nicht Freude am Unternehmen hätten, dann hätten wir es gar nicht erst gegründet und 30 Jahr lang geführt.“<sup>552</sup> [I.27]

Gersick et al.: „Their memories were all the same: 'Every night, she [die Mutter] would come home and be obsessed with how difficult it was, how miserable her coworkers and customers had been that day, how tough it was working with her brother. Now all of a sudden she wants us to see how much fun she was having, and how satisfying the business was all those years. It's too late; I have an idea about what family business is like, and it's not for me.'“<sup>553</sup> [I.28]

Gründer über seine Vorbildwirkung: „[...] *Sehen Sie, und das haben natürlich meine Kinder eigentlich immer erlebt, weil am Frühstückstisch auch davon gesprochen wurde, [...] dass wir also Probleme hatten, dass wir Ende der Woche 'nen Wechsel fällig haben und wir noch nicht wissen, wie wir den bezahlen wollen, und so was. Und, und: 'Das muß heute noch 'raus, damit wir dann möglicherweise das Geld am Wochenende bei dem holen dürfen', – oder so was. So was spielt sich ja rein praktisch ab. Und da hätten schon die Blagen [Kinder] sagen können: 'Also mit dem Laden will ich nix tu don heben!' Haben sie nie getan [...].*“<sup>554</sup> [I.29]

### Interviews 13: Eltern als schlechte Vorbilder.

Wird speziell die Vater-Sohn Beziehung betrachtet, so existieren verschiedene Faktoren, die ein gewisses Konfliktpotential aufweisen, diese Beziehung sogar behindern oder dieser entgegenstehen. Sind sich Unternehmer und Nachfolger zu ähnlich, kann dies eine gemeinsame zukünftige Zusammenarbeit behindern ([I.30]). Ebenso kann der Unternehmer dem Nachfolger nach Einstieg in das Unternehmen zu wenig Wertschätzung entgegenbringen ([I.31]), was die Zufriedenheit reduziert. Auch unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie das Unternehmen zukünftig geführt werden soll, fördern eine Abkehr von der familieninternen Nachfolge ([I.32]). Daneben kann ein direkter Konflikt mit dem Vater den Ausstieg aus dem Unternehmen herbeiführen ([I.33]). Allerdings wird an [I.34] deutlich, wie das Unternehmen als gemeinsames Thema der Kommunikation und vor allem die gegenseitige Wertschätzung für die Kompetenz sowie Leistung die Beziehung zwischen Vater und Sohn festigt.

Sohn, der nicht BWL sondern Theaterwissenschaft studiert: „*Ich bin meinem Vater sehr ähnlich und auch stur. Ich bin es gewohnt, eigene Entscheidungen zu treffen, und so würden wir – wenn wir gemeinsam in einem Unternehmen arbeiten – ständig aneinanderkrachen. Bisher war ich in der Firma meines Vaters nur in Form von Ferienjobs beschäftigt.*“<sup>555</sup> [I.30]

Übernehmer: „*Ich habe es z. B. geschafft, dass wir den Hofer [Discounter] beliefern. Und mein Vater sagt in der Öffentlichkeit: 'Ich habe den Hofer bekommen'. Ich habe sein Agieren drei bis vier Jahre lang ertragen, doch das hat mich extrem gestört, dass er alles auf sich bezieht. Mein*

552 Mendel und Piper (2005), S. 73 f.

553 Gersick et al. (1997), S. 71.

554 Siefer (1996), S. 122.

555 Mätzener und Schwarz (2008), S. 25.

<i>Vater hat mich z. B. vor den Kunden immer nur ‚Vertreter‘ genannt und nie gesagt, dass ich sein Sohn bin.</i> <sup>556</sup> [L.31]
<i>Nachfolger: „...am Anfang hatte ich völlig andere Ideen, die ich gegen meinen Vater nicht durchsetzen konnte. Er ist eine autokratische Persönlichkeit und bei ihm war das so, da wurde das gemacht und fertig. Ich war unzufrieden mit meiner Situation und habe im stillen Kämmerlein ein Konzept ausgearbeitet [...]. Ich sagte ihm, wenn wir dieses System nicht umsetzen können, dann werde ich mich woanders bewerben. Ich hatte dann danach woanders eine Beteiligung erworben. Mein Vater hat den Erfolg gesehen und erst danach hatte sich etwas in unserem Unternehmen geändert...“</i> <sup>557</sup> [L.32]
<i>Nachfolger, 4. Generation: „[...] Ich bin der Jüngste, (.) mein ältester (.) ist, wie gesagt, hier in der Firma und dann haben wir noch ‘nen mittleren Bruder [...]. (.) Der war an sich auch geplant hier für die Firma, (.) ist aber in seiner Art sehr extrem. (.) Erstmal, // sehr, sehr herrisch, sehr schwierig! Zwar sehr intelligent aber kam zum Beispiel schon gar nicht (.) mit meinem Vater zurecht. Da war schon sehr viel vorgefallen [...]. Wenn irgend etwas schiefging, dann wurd’ direkt immer geschimpft und gemotzt [...]. Und da ist man zu der Entscheidung gekommen, daß er wieder raus sollte.“</i> <sup>558</sup> [L.33]
<i>Nachfolger: „So fing eigentlich auch eine ganz tolle Freundschaft an zwischen mir und meinem Vater, weil er auf einmal schätzen lernte, was ich kann. Und ich auch schätzen lernte, was er da aufgebaut hatte.“</i> <sup>559</sup> [L.34]

#### Interviews 14: (Konfliktreiche) Vater-Sohn Beziehung.

Neben Konflikten zwischen den Alteigentümern/Eltern und den Nachfolgern/Kindern können die Heranwachsenden genauso »inneren« Widersprüchen in Bezug auf die Entscheidung für oder gegen eine Nachfolge ausgesetzt sein. Simon bezeichnet dies als „Autonomie-Abhängigkeits-Konflikt“<sup>560</sup>. Zwar wird von ihnen die Fortführung des Familienerbes erwartet, allerdings sehen sie auch die eigenständig getroffenen Berufsentscheidungen ihrer Freunde.<sup>561</sup> Meist herrscht ein großer Erwartungsdruck seitens interner und externer Anspruchsgruppen, wie der Familie ([L.35]), der Belegschaft, der Kunden oder der Lieferanten (vgl. Tab. 7),<sup>562</sup> der die Nachkommen zu einer Nachfolge drängt. Vor allem birgt die verfrühte Festlegung des Nachfolgers die Gefahr der Ablehnung, wenn diese irgendwann hinterfragt wird und der Nachfolger etwas anderes machen möchte ([L.36 u. I.37]). Entscheiden sich die Nachfolger daher nicht wirklich aus ihrer eigenen Motivation dazu, das Unternehmen zu übernehmen, sondern eher unter dem Aspekt, sie müssten einsteigen, so kann dies Enttäuschung und Resignation

<sup>556</sup> Mätzener und Schwarz (2008), S. 25.

<sup>557</sup> Müller (2008), S. 353.

<sup>558</sup> Siefer (1996), S. 129.

<sup>559</sup> Stamm (2013), S. 293.

<sup>560</sup> Simon (2005), S. 52.

<sup>561</sup> Vgl. Simon (2005), S. 187.

<sup>562</sup> Vgl. Wimmer (2004), S. 274.

hervorrufen.<sup>563</sup> Dann können die Fertigkeiten des Nachfolgers signifikant von der auszuführenden Tätigkeit abweichen.<sup>564</sup>

Junger Unternehmer: „*Er hat uns immer wieder gefragt: ‚Wann kommt ihr?‘ Der Druck war und ist von seiner Seite groß. Aber die Frage ist, ob man den annehmen möchte. Die Firma meines Vaters zu führen ist für mich erst später mal ein Thema. Ich behalte mir aber auch vor, was anderes zu tun.*“<sup>565</sup> [I.35]

Altunternehmer: „Wir haben den mittleren Sohn eigentlich nie vor die Wahl gestellt beziehungsweise ihm nie die Wahl gelassen. Das war nicht richtig. Es war für uns klar, es war für ihn klar – irgendwann hat er das hinterfragt. Er hat dann seine künstlerische Art entdeckt und sich dort verwirklicht. Hätten wir ihn gezwungen, dann wäre es vielleicht gar nicht so gut gegangen. Für uns war es natürlich ein Schock.“<sup>566</sup> [I.36]

Rudolf Wimmer: „Viele potenzielle Nachfolger sind seit ihrer Kindheit so selbstverständlich mit der Erwartung und der Aussicht, das Unternehmen einmal zu übernehmen, aufgewachsen. Ganz selbstverständlich wurde die Ausbildung darauf abgestimmt, dass sie gar nicht mehr wissen, ob sie in ihrem Innersten es wirklich wollen oder nicht. Viele zweifeln in dieser Phase auch an den eigenen Fähigkeiten. Die Frage, ob sie wirklich zur Unternehmensführung geeignet sind oder sie einfach hineingerutscht sind, weil sie eben der Sohn sind, quält sie.“<sup>567</sup> [I.37]

### Interview 15: (Erwartungs-)Druck gegenüber den Nachfolgern.

Aufgrund der Verbindung zwischen Familie und Unternehmen kann das Familienunternehmen auch als eine »Lebensbühne« der Eltern angesehen werden, die auf diese zugeschnitten ist. Eine Umstrukturierung bedarf dann eines enormen Kraftaufwandes, was wiederum einer Nachfolge entgegenstehen kann [I.38].

Unternehmer, 3. Generation: „*Das Erben wird deshalb als Belastung erlebt, weil der Nachfolger nicht nur das Unternehmen erbt, sondern auch die ‚Lebensbühne der Eltern‘. Dort ist ihm schon eine Rolle vorgeschrieben. Die Kulissen, das Stück, die Inszenierung und vieles mehr ist von den Eltern vorgegeben. Eine Änderung, ein Umschreiben oder gar eine Neuinszenierung ist nur schwer. Es setzt zudem voraus, daß alle, die bislang in diesem Stück mitgespielt haben, dessen Umgestaltung mitvollziehen. [...]*“<sup>568</sup> [I.38]

### Interviews 16: Die Nachfolge als Belastung.

Daneben können nicht angesprochene Konflikte die Familie und speziell den Nachfolger belasten ([I.39-I.41]). Dies kann sich wiederum auf die Unternehmensperformance auswirken, was im Extremfall eine etwaige Nachfolgeentscheidung tangiert.

<sup>563</sup> Vgl. Gersick et al. (1997), S. 163.

<sup>564</sup> Vgl. Meyer (2007), S. 32.

<sup>565</sup> Mätzener und Schwarz (2008), S. 73.

<sup>566</sup> Juritsch et al. (2007), S. 81.

<sup>567</sup> Wandl und Habenicht (2011), S. 43. Rudolf Wimmer ist Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke.

<sup>568</sup> LeMar (2001), S. 235.

Unternehmer, 3. Generation: „[...] Ein offenes Gespräch über unsere Beziehungen in der Familie wäre sehr schnell emotional geworden. Deswegen haben wir das nie thematisiert. Ich glaube, das ist häufig so. Die Beteiligten spüren die Brisanz und sprechen deshalb lieber nicht darüber, weil sie wissen, sie würden ein solches Gespräch schwer bewältigen. [...]“ <sup>569</sup> [I.39]
Übergeber: „Ich würde das Emotionale zumindest gleich hoch, wenn nicht etwas höher einschätzen als die »Hardware«. Auch die besten Unternehmen sind erfolglos, wenn innerhalb der Führungsmannschaft – und das ist in diesem Fall die Familie mit zwei Generationen – gestritten wird.“ <sup>570</sup> [I.40]
Fallbeschreibung: „Er fühle sich wie in einer Zwickmühle: Auf der einen Seite sei er seinen Eltern dankbar, dass sie ihm so viel ermöglicht hätten; doch gleichzeitig ärgere er sich aber auch über seinen Vater, der sich immer noch nicht endgültig zurückgezogen habe.“ <sup>571</sup> [I.41]

### Interviews 17: Emotionale Komponenten in UF.

Ebenfalls bedeutend für den Fortbestand eines Familienunternehmens ist der Bezug der einzelnen Familienmitglieder zu dem Unternehmen. Dies ist in der Praxis jedoch nicht immer leicht umzusetzen, da die Generationenwechsel eine zunehmende Entfernung bzw. Entfremdung einzelner Familienmitglieder vom Unternehmen fördern.<sup>572</sup> Eine räumliche Distanz vom Elternhaus, das Wachstum des Unternehmens und ein anderer (gelockerter) Blickwinkel auf die Unverzichtbarkeit im Unternehmen stellen Faktoren dar, die den Abstand zwischen Familie und Unternehmen im Rahmen des Nachfolgeprozesses erhöhen.<sup>573</sup> Daneben stellt Pfannenschwarz<sup>574</sup> folgende These auf: Wenn Unternehmerkinder ablehnend zu Aufgaben stehen, die in der Öffentlichkeit sichtbar sind, deutet dies als „ein indirekter Hinweis auf Vorbehalte gegenüber der eigenen Position in der Gesellschaft“<sup>575</sup> hin und ist „eine zumindest ambivalente Bewertung der eigenen Situation als Nachfolger“<sup>576</sup>.

Abschließend muss auch den Schwiegerkindern ein Einfluss auf den (Nicht-)Erfolg eines Generationenwechsels bzw. auf den langfristigen Bestand eingeräumt werden ([I.42]). Gerade wenn diese aus einem anderen familiären Umfeld kommen, führt dies zu Konflikten, wenn diese kein Verständnis für das notwendige Arbeitspensum aufbringen ([I.43]). Allerdings darf auch nicht der Blickwinkel der Alteigentümer auf die Schwiegerkinder vernachlässigt werden. In [I.44] wird die Abneigung der Eltern gegenüber der Schwiegertochter deutlich. Dies könnte dann in weiterer Folge zu einer Ablehnung der Nachfolge führen. Da-

<sup>569</sup> LeMar (2001), S. 156.

<sup>570</sup> Juritsch et al. (2007), S. 87.

<sup>571</sup> Bieker und Hirsch (2007), S. 386.

<sup>572</sup> Vgl. Wimmer (2007), S. 42.

<sup>573</sup> Vgl. Frank und Hasenzagl (2005), S. 41.

<sup>574</sup> Vgl. Pfannenschwarz (2006 a), S. 257.

<sup>575</sup> Pfannenschwarz (2006 a), S. 257.

<sup>576</sup> Pfannenschwarz (2006 a), S. 257.

ran und indirekt in [I.43] wird deutlich, nach welchem Kriterium die Eltern ein Schwiegerkind auswählen würden. Dieses muss vorrangig zum Unternehmen passen. Dies wird auch in [I.45] deutlich. Die jüngste Tochter, die eigentlich nicht für die Nachfolge vorgesehen war, qualifiziert sich schlussendlich doch für die Nachfolge, da sie jemanden heiratet, der auch aus einer Unternehmerfamilie stammt.

Gründer: Ich habe solche Dinge erlebt, wo die Eltern sich gequält haben und der Sohn sich auch gequält hat und dann geheiratet hat, 'ne sehr nette Frau, und er dann auch gesundheitliche Probleme bekam [...], dann die Frau sagte: 'Ja aber, wenn Du Dich so weiter quälst, kriegst noch 'n Herzinfarkt, und Du bist ja auch kaum noch zu Hause.' Und da sagt er: 'Ja, dann verkaufe ich das Unternehmen, wir können ja gut leben von den Mieteinnahmen des Hauses.' Der Vater, der dann eigentlich zu alt war, das wieder zu übernehmen: 'Dafür habe ich euch's nicht gegeben'; das war ne richtige Tragik."<sup>577</sup> [I.42]

Übergeber: „...gut, bei der Einsatzbereitschaft meines Sohnes am Wochenende ergeben sich immer wieder Spannungen, meistens aus seinem familiären Umfeld, weil seine Familie aus dem Beamtenleben kommt und sie das überhaupt nicht begreifen kann. Ich habe eine 6<sup>1/2</sup>-Tage Woche. Das kann ich anscheinend von anderen nicht erwarten...“<sup>578</sup> [I.43]

Altunternehmer: „für ein Weingut gehört eine tüchtige Frau, die diesen Job macht. Andere Frauen haben andere Vorzüge, also (lacht) äh wir haben immer gesagt äh .. diese Schwiegetochter ist für hier, den Betrieb eigentlich nicht, nicht geboren, kann sie ja nichts dazu, liebenswerter Mensch.“<sup>579</sup> [I.44]

Altunternehmer: „Und die junge Frau [die Tochter] hat sich also doch dann bereit erklärt .. die Last und Lust, ich wiederhole es nochmal, die Last und Lust .. dieses Betriebes zu übernehmen, .. hat Gott sei Dank auch einen Mann geheiratet, der dazu passt, der zwar, der kommt aus einer Brauerei-Familie, spielt aber \*keine Rolle\* (lachend) (lacht), aber der sage mal, die Kultur mitbringt, die ein solcher Betrieb auch braucht.“<sup>580</sup> [I.45]

### Interviews 18: Einfluss der Schwiegerkinder.

#### 2.4.2.2 Die Nachfolge förderliche Faktoren

Anhand von Nachfolgerberichten nennen Felden und Pfannenschwarz<sup>581</sup> folgende Faktoren, wie Nachkommen zur Nachfolge bewegt werden bzw. sich dazu entscheiden:

- 1.) Der Altunternehmer bietet den Nachkommen gewisse Anreize.
- 2.) Bereits in der Jugend treten die Nachkommen mit dem Unternehmen in Kontakt, was die Verbundenheit fördert. Somit kennen die Nachkommen

<sup>577</sup> Zwack (2011), S. 137.

<sup>578</sup> Müller (2008), S. 351.

<sup>579</sup> Stamm (2013), S. 233.

<sup>580</sup> Stamm (2013), S. 233.

<sup>581</sup> Vgl. Felden und Pfannenschwarz (2008), S. 126.

bereits sehr früh das Unternehmen sowie die Anforderungen und Charakteristika der jeweiligen Branche.

- 3.) Es wird künstlich und (un-)bewusst eine Konkurrenzsituation um den möglichen Nachfolgeplatz geschaffen, indem der Unternehmer bspw. neben dem Nachkommen auch Verwandte als potentielle Nachfolger benennt.

Daneben nennt Wottawa<sup>582</sup> zwei psychologische Aspekte, die förderlich auf die Entscheidung der Nachfolge wirken: Die „Negative-Motivation“<sup>583</sup> und die „Erfolgsgesättigte Langeweile“<sup>584</sup>. Bei dem ersten Aspekt tritt vorwiegend die Unzufriedenheit mit der derzeitigen eigenen Arbeitssituation in den Vordergrund. Dies kann ein Stillstand sein oder das Gefühl, die eigene Kompetenz würde nicht in ausreichender Weise von höheren Positionen wahrgenommen. Der zweite Aspekt beschreibt die gegenteilige Motivation. Durch den bereits erhaltenen Erfolg fühlt sich der-/diejenige jetzt kompetent genug, die Unternehmensübernahme zu forcieren. Anhand des von Stamm<sup>585</sup> gesammelten Interviewmaterials identifiziert sie vier idealtypische Muster, die die Nachfolge dann begünstigen können, wenn das Familienunternehmen

- 1.) als ein Zufluchtsort,
- 2.) als eine Mission,
- 3.) als ein Ausgangspunkt von Privilegien und
- 4.) als eine emotionale Heimat

fungiert. Hingegen bedingt in den überwiegenden Fällen die persönliche Motivation den Schritt zur Nachfolge. Vor allem die klassischen Anschauungen über das Unternehmertum, wie z. B. die Entscheidungsfreiheit oder die Verwirklichung der eigenen Vorstellung, werden als zentrale Argumente angesehen.<sup>586</sup> Dies bestätigen ebenfalls Meyer<sup>587</sup> und Felden<sup>588</sup>. Neben emotionalen und/oder monetären Beweggründen kann die eigene Motivation auch durch den (un-)ausgesprochenen Willen der Familie begründet sein. Anhand einer standardisierten

---

582 Vgl. Wottawa (2006), S. 338 ff.

583 Wottawa (2006), S. 338. Die Problematik bei der Negativ-Motivation besteht in der Begründung der Unternehmensübernahme. Diese beruht nicht unbedingt auf der Möglichkeit, in ein attraktives Unternehmen einzusteigen, sondern vielmehr in der »Flucht« vor einer unbefriedigenden Situation. Solch eine Motivation kann nicht wirklich als ein »gesunder« Ausgangspunkt für die Nachfolge angesehen werden (vgl. Wottawa 2006, 338 ff).

584 Wottawa (2006), S. 339.

585 Vgl. Stamm (2013), S. 208-218.

586 Vgl. Gottschalk et al. (2010), S. 48.

587 Vgl. Meyer (2007), S. 32.

588 Vgl. Felden (2012), S. 154.

schriftlichen Befragung identifizieren Schulte und Wille<sup>589</sup> folgende Übernahmemotive (1=sehr wichtig und 5=gar nicht wichtig):

- 1.) Persönliche und fachliche Kompetenz (2,1)
- 2.) Entscheidungs- und Handlungsfreiheit (2,2)
- 3.) Familien- und Unternehmenstradition (2,2)
- 4.) Kontakt zu Menschen (2,6)
- 5.) Selbstverwirklichung (2,8)
- 6.) wirtschaftliche und finanzielle Unabhängigkeit (3,2)
- 7.) Sicherung von Arbeitsplätzen (3,3)
- 8.) die gesellschaftliche Position (4,3)

Daneben bestimmen Schmitt-Rodermund und Schröder<sup>590</sup> in ihrer Studie die nachfolgenden Motive, die die Nachkommen zu einer Übernahme des elterlichen Betriebes bewegen:

- 1.) Selbstständigkeit (48%)
- 2.) Tätigkeit deckt sich mit dem beruflichen Interesse (33%)
- 3.) Fortsetzung der Tradition (33%)
- 4.) die finanziellen Anreize (26%)

Ein männlicher Nachfolger argumentiert in der folgenden Reihenfolge, warum er das Unternehmen übernommen hat:

- 1.) „das Produkt: ‚Kann ich mich damit identifizieren: absolut ja.‘
- 2.) das Unternehmen: ‚Fähig eine wirtschaftliche Zukunft zu bieten, oder z. B. hinsichtlich der Personalsituation: Gehen in fünf Jahren alle in Rente, oder wo bekomme ich nötige Fachkräfte her? [...]‘
- 3.) der Markt: Ist das Geschäft so personenfixiert, daß der Junior keine Chance hat, sondern alles vom Senior hängt?‘
- 4.) persönliche Machbarkeit: Vom Einsatz her noch Raum bietend für ein Privatleben mit eigener Familie/Kindern: Abschreckendes Beispiel war diesbezüglich der Vater.
- 5.) Entlastung durch Mitarbeiter: ‚Wichtig ist, selbst auch entbehrlich sein zu können, weniger wegen der Arbeitsbelastung, sondern vielmehr wegen der

---

589 Vgl. Schulte und Wille (2006), S. 401 ff. Befragung (n=42) von Nachfolgern kleiner und kleinster Unternehmen. 77 Prozent der Unternehmen weisen weniger als 10 Mitarbeiter auf.

590 Vgl. Schmitt-Rodermund und Schröder (2009), S. 34. n=155 Unternehmerfamilien, davon 255 Jugendliche. Durchschnittliches Alter 16,4 Jahre, wobei die Möglichkeit der Mehrfachnennung bestand.



eventuell beschnittenen persönlichen Flexibilität. Wichtig ist daher eine hohe Mitarbeitermotivation“<sup>591</sup>

Kailer und Weiß<sup>592</sup> erachten es für sinnvoll, wenn die potentiellen Nachfolger – wie bereits oben angeführt – erst einige „Wanderjahre“<sup>593</sup> absolvieren. Dies wirkt ihrer Meinung nach auf die Persönlichkeit, indem die Entwicklung von Selbstvertrauen sowie Selbstwertgefühl gefördert wird. So kann der Abstand vom elterlichen Betrieb zunächst als etwas Befreiendes erlebt werden, allerdings langfristig den Wunsch der Nachfolge steigern ([I.46 u. I.47]).

Weinbauer: „Wäre ich damals zu Hause geblieben, dann wäre ich heute sicher nicht mehr im Weinbau tätig. Das Studium war für mich wie eine zweite Pubertät, meine politische Anschauung etc. hat sich verändert.“<sup>594</sup> [I.46]

Der gleiche Weinbauer: „Ich habe mehrere Jahre in der Stadt studiert, da war ich weit weg vom Weinbau und das war eine echte Befreiung, ich konnte alte Verbindungen abschütteln.“<sup>595</sup> [I.47]

### Interviews 19: Nutzen eines entfernten Studienortes.

Auch nach Felden und Pfannenschwarz<sup>596</sup> erhöht sich eine familieninterne Nachfolge dann, wenn die Unternehmer ihren Kindern genügend Freiraum gewähren und sie möglichst wenig Druck aussetzen. Dieses Verhalten begünstigt die freie Meinungsbildung sowie die Vorstellung bezüglich des eigenen Berufswunsches. Gerade diese Verhaltensweisen begünstigen in weiterer Folge die Entscheidung, den elterlichen Betrieb übernehmen zu wollen. Auch [I.48] bestätigt die Vorteilhaftigkeit der Möglichkeit, erst einmal alleine seinen Weg zu gehen, besonders wenn der familiäre Hintergrund außer Acht gelassen werden kann. Selbst wenn die Nachkommen nicht zur Nachfolge gedrängt werden und zunächst etwas anderes machen, kann schlussendlich der Nachfolgewunsch aufkommen. Dies ermöglicht die nötige Entwicklung der Nachkommen ([I.49]). Natürlich kann es trotz der von den Eltern gewährten Freiheit dennoch zu einer Ausbildungswahl kommen, die thematisch zum Unternehmen passt, um dann in das Unternehmen einzusteigen ([I.50]), auch wenn der Nachkomme gar nicht für eine Nachfolge vorgesehen war ([I.51]).

591 Freund (2000), S. 75.

592 Vgl. Kailer und Weiß (2005), S. 18.

593 Kailer und Weiß (2005), S. 18.

594 Mätzener und Schwarz (2008), S. 103.

595 Mätzener und Schwarz (2008), S. 103.

596 Vgl. Felden und Pfannenschwarz (2008), S. 127.

<p>Übernehmerin: „Die Freiheit zu haben, das zu machen, weil wir es machen wollen, ist sehr wichtig. Ich habe eine touristische Ausbildung gemacht und war zehn Jahre unterwegs. Es hat sich niemand interessiert, dass ich vom Hotel Hochschober komme. Und das war ganz wichtig für mich. Ich habe meinen Weg gehen können, genauso wie mein Mann [...]“<sup>597</sup> [I.48]</p>
<p>Unternehmer: „Letztlich war meines Erachtens die Tatsache, dass ich nie zur Übernahme gedrängt wurde, der Grund, warum es so gut geklappt hat. [...] Ich wollte damals ganz andere Dinge tun. [...] Er [der Vater] hat mir die Möglichkeit gegeben, mich selbst zu entwickeln, auch in eine andere Richtung als er. [...] Der wesentliche[.] Faktor war: Ich hatte die Freiheit, mich selbst zu entwickeln. Auch der Zeitpunkt der Übergabe war günstig: Für ihn, um loszulassen, und für mich, um eine solche Verantwortung zu übernehmen.“<sup>598</sup> [I.49]</p>
<p>Nachfolger, 3. Generation: „[...] Nee, – Die [Eltern] haben's mir immer offen gelassen. [...] Die haben gesagt: ‚Natürlich fänden wir's schön, wenn Du das machen würdest!‘, aber nie vordergründig gesehen. Sondern immer nur, (.) die Ausbildung war wichtiger, 'ne gute Ausbildung zu haben [...] und (.), die den Neigungen auch entsprach. [...] Daß diese Neigung jetzt das sind, was mein Vater gemacht hat, das mag daran sein, daß eben hier 'ne Familientradition oder was auch immer dann Vererbung [...] aber (.) das hat (.) nichts damit zu tun, daß mich die Eltern dahin gedrängt haben, in den Betrieb zu gehen. Und wenn Du in den Betrieb gehst, dann nur den Job vom Vater!‘ [...]“<sup>599</sup> [I.50]</p>
<p>Nachfolgerin: „Eigentlich nicht, da mein Bruder dafür vorgesehen war. Mein Berufsweg ging in diese Richtung, weil es mich interessiert hat und weil ich mich in dieser Branche auch immer sehr wohl gefühlt habe. Konkurrenz hat es diesbezüglich zwischen den Geschwistern nicht gegeben. Und man sieht ja, dass letztlich alles anders gekommen ist, als es geplant war.“<sup>600</sup> [I.51]</p>

## Interviews 20: Freiraum für die Nachkommen.

Daneben muss jedoch die (in-)direkte Beeinflussung der Eltern als ein nicht unbedeutender Faktor angesehen werden, der die Nachkommen zu einer Nachfolge bewegt ([I.52, I.53, I.56 u. I.57]). Auch kann eine »sanfte« Heranführung an das Unternehmen das Bewusstsein dafür und eine etwaige Nachfolge stärken ([I.54 u. I.55]). Dies birgt allerdings zweierlei Gefahren: Entweder eine Ablehnung der Nachfolge oder den Antritt der Nachfolge, jedoch mit weniger Motivation von Seiten des Nachfolgers.<sup>601</sup> Eine deutliche Beeinflussung der beruflichen Entwicklung der Nachkommen durch die Erwartungen und Wünsche der Eltern bestätigen Schmitt-Rodermund und Schröder<sup>602</sup> anhand der Ergebnisse ihrer Studie. Die Eltern wirken durch ihre Erziehung, durch ihre Funktion als berufliches Rollenvorbild sowie durch ihre Verhaltensweisen auf den Berufswunsch ein. Die Kinder beobachten die Eltern und erhalten somit Einblicke in die Anforderungen des Unternehmens, was die Einstellung gegenüber der Nachfolge prägt.

<sup>597</sup> Juritsch et al. (2007), S. 90.

<sup>598</sup> Mendel und Piper (2005), S. 55.

<sup>599</sup> Siefer (1996), S. 190 f.

<sup>600</sup> Juritsch et al. (2007), S. 81.

<sup>601</sup> Vgl. Felden und Pfannenschwarz (2008), S. 126.

<sup>602</sup> Vgl. Schmitt-Rodermund und Schröder (2009), S. 6. n=155 Unternehmerfamilien, davon 255 Jugendliche.

<p>Übernehmer: „Wie meine Eltern es geschafft haben, mich mit subtilen Mitteln in die Gastronomie zu bekommen, weiß ich bis heute nicht. Sie haben es sogar geschafft, dass ich nie auf andere Gedanken gekommen bin.“<sup>603</sup> [I.52]</p>
<p>Nachfolger: „Eine gewisse Verpflichtung habe ich schon immer gespürt. Aber die Frage, ob man sich dann wirklich für den Einstieg ins Unternehmen entscheidet, ist in erster Linie eine emotionale. Für mich war es aber eine wichtige Voraussetzung, auch die Chance zu haben, einen anderen Weg zu beschreiten.“<sup>604</sup> [I.53]</p>
<p>Unternehmer erläutert, was seiner Ansicht nach seinen Eintritt in das Unternehmen begünstigte: „[...] Ich glaub, daß man Kindern durchaus auch 'ne Richtung mitgeben muß. Nicht sie fixieren soll, jetzt: ‚Schlösser und nichts anderes!‘ Aber nicht sagen [lauter]: ‚Schlösser wird jetzt ganz zugedeckt, guck du dich mal völlig frei, völlig unbeeinflusst um!‘ [...] Man hat schon nen Recht, vielleicht sogar 'ne Pflicht, auch gewisse Richtungen, die man selber kennt und für gut hält, den Kindern wenigstens deutlich zu machen, damit sie also wissen, wofür oder wogegen sie sich [...] letztlich dann entscheiden.“<sup>605</sup> [I.54]</p>
<p>Unternehmer: „Und eins ist 'ne Tatsache, man kann an den Kindern Interesse wecken. Man kann das schon für, auch für ne Sache Interesse wecken, auch im kleinen Alter schon. (.) Man muß denen ja nicht sagen: ‚Du mußt jetzt schon wissen wie 'ne Zange gemacht wird‘“ [...]. Aber man kann denen, wenn man mit denen hier durchgeht, (.) da ist zum Beispiel für die das größte Vergnügen, auf 'nem Gabelstapler mitzufahren oder sowas. Und das sind eben so Kleinigkeiten, wo Kinder schon eine Einstellung zur Firma kriegen, in meinen Augen. Und genauso kann man eben ein Nichtinteresse wecken, indem man eben zum Beispiel Kinder immer von der Firma fernhält.“<sup>606</sup> [I.55]</p>
<p>Einfluss Unternehmenssystem auf einen Jungunternehmer: „Ich war drei Jahre auf einer Fachschule für Textil und Einzelhandel. Ich wäre dort gern noch ein weiteres Jahr geblieben, aber mein Vater rief mich zurück, weil er die Expansion nicht allein schaffen konnte.“<sup>607</sup> [I.56]</p>
<p>Unternehmer, 4. Generation: „[...] Ich leite, wie mein Bruder gesagt hat, mit ihm zusammen den Betrieb und ich bin auch schon 31 Jahre im Betrieb. Die Entscheidung, in den Betrieb zu gehen, war so, dass mein Vater es schon erwartet hat, dass ich da einsteige.“<sup>608</sup> [I.57]</p>

### Interviews 21: (In-)direkte Beeinflussung zur Nachfolge.

Gerade das Heranwachsen innerhalb eines Familienunternehmens begünstigt die Bereitschaft zur Nachfolge. Diesen Zusammenhang verdeutlicht folgendes Zitat: „Der Geschmack bewirkt, daß man hat, was man mag, weil man mag, was man hat, nämlich die Eigenschaften und Merkmale, die einem de facto zugeteilt und durch Klassifikation de jure zugewiesen werden.“<sup>609</sup> Übertragen auf die Nachkommen kann der Geschmack als das Familienunternehmen bzw. das Unternehmertum angesehen werden. Dieser Geschmack bzw. das Interesse entsteht dann durch die frühen Erfahrungen mit dem Unternehmen ([I.61-I.63]). Dieses wird gemocht, weil es schon immer Bestandteil des Erfahrungsraumes bzw. der Lebenswelt war ([I.59]). Die Nachfolger sind zumeist schon während ihrer Jugend

603 Mätzener und Schwarz (2008), S. 103.

604 Juritsch et al. (2007), S. 68.

605 Siefer (1996), S. 120.

606 Siefer (1996), S. 120.

607 Mätzener und Schwarz (2008), S. 109.

608 Weber (2005), S. 272.

609 Bourdieu (1987), S. 285 f.

mit dem elterlichen Unternehmen in Kontakt gekommen: „Ferienjobs, Aushilfen, Sonderaufträge, die Installation von PCs, Lieferfahrten usw.“<sup>610</sup> ([I.62 u. I.63]) können zu einer Festigung der Verbindung mit dem Unternehmen beitragen ([I.55]). Auch wissen diese meist schon, welche Anforderungen in der jeweiligen Branche auf sie zukommen.<sup>611</sup> Die Motivation der Nachkommen kann in einem Streben nach Selbstverwirklichung, der Möglichkeit der freien Zeiteinteilung, dem Wunsch nach der Fortführung der Familientradition und des Unternehmens sowie der besseren Möglichkeit, Familie und Beruf zu vereinen, gesehen werden.<sup>612</sup> Daneben kann die Übernahme als eine Verpflichtung angesehen werden, um gewisse Werte zu erhalten, auch wenn ein anderer Karriereweg dafür nicht eingeschlagen werden konnte ([I.60]). Ebenso wird die frühe Mitarbeit häufig positiv erlebt ([I.58]) und bestärkt den Nachfolgewunsch.

<p>Übernehmer: „<i>In meiner Jugend habe ich schon sehr früh mit dem Servieren begonnen und das war toll, denn als kleiner Bub bekommt man ja jede Menge Trinkgeld. Das war sehr motivierend und hat sicher ein wenig geprägt, da bin ich auf den Geschmack gekommen. Vorteil: Die Eltern waren immer da. Nachteil: Am Wochenende gab es fast immer Arbeit, vor allem für die Eltern. In den Semesterferien wurde sogar zugespart und wir konnten regelmäßig Urlaub machen, den wir alle sehr genossen.</i>“<sup>613</sup> [I.58]</p>
<p>Geschäftsführer IfM Bonn: „[...] Für Kinder, die in eine Unternehmerfamilie hineingeboren sind, kommt oft gar nichts anderes mehr infrage als die Nachfolge. Ob das gelingt, hängt dann auch davon ab, inwieweit die Kinder in der Lage sind, sich von ihren Eltern zu befreien. Dazu gehört auch, dass die Zuständigkeiten im Unternehmen nach dem Übergang klar und eindeutig geregelt sind.“<sup>614</sup> [I.59]</p>
<p>Sohn: „Nach dem Ableben meines Vaters blieb mir nichts anderes übrig, als die Firma fortzuführen. Meine Motivation war es vor allem, Werte zu bewahren und einen Betrieb wieder flott zu machen.“ sagt er. „Ein wenig trauere ich meiner vergebenen Karriere in München schon nach, aber es war kein anderes Familienmitglied da, das die Firma hätten übernehmen können. Auch wenn die Übernahme des Familienunternehmens nicht meine erste Wahl war, so war es dann, sobald der Entschluss gefasst war, auch interessant, die Firma weiter zu entwickeln.“<sup>615</sup> [I.60]</p>
<p>Übernehmer: „[...] Aber ich hatte [...] eigentlich auch mehr, eigentlich auch immer mehr 'ne Verbindung zu meinem Vater, nen Draht zu meinem Vater, – ne. [...] Und (.) hab mich mit den Dingen so etwas auseinandergesetzt, wenn er mal was 'rausließ, – ne. [...] Und (.) wenn er mich mal mitgenommen hat in die Firma, – ne. [...] Hab ich eigentlich mehr und mehr schon das Interesse entwickelt, als, als das bei meinem Bruder der Fall war, – ne.“<sup>616</sup> [I.61]</p>
<p>Unternehmer: „[...] Also wir wohnen am Betrieb, (.) oder haben früher auch hier [räuspert sich] in direkter Betriebsnähe gewohnt, oder auf dem Betriebsgelände gewohnt. Dadurch bekommt man natürlich dann als Kinder oder als Heranwachsender ziemlich viel mit aus dem Betriebsablauf. [...] Man wird selber auch schon eingespannt, man (.) übt mal 'nen Ferienjob aus, und (.)</p>

610 Felden (2012), S. 155.

611 Vgl. Felden (2012), S. 155.

612 Vgl. Huber und Leitner (2011), S. 16.

613 Mätzener und Schwarz (2008), S. 103.

614 Mendel und Piper (2005), S. 131.

615 Wandl und Habenicht (2011), S. 46.

616 Siefer (1996), S. 114.

*hilft mal da und fährt mit Vater, Onkel (.) so in Kundschaft und sieht also dann einiges. Und dadurch wird natürlich ein gewisses Interesse (.) geweckt.“<sup>617</sup> [I.62]*

*Nachfolger: „Also ich habe weder, (.) man hat mir weder den – expressis verbis, den Wunsch angetragen, nun hier eine Nachfolge mal eines Tages – im Falle von Eignung – anzutreten, (.) noch hat man mich irgendwo plump (.) da irgendwo // 'drauf mit der Nase stoßen müssen, daß das auch Vorteile hat, sondern // da bin ich so 'reingewachsen! Bin als Kind (.) durch den Betrieb gegangen, eigentlich (.) in den Schulferien, oder selbst vor dem, überhaupt vor meinem Schulalltag hab ich schon als Kind, (.) bin ich so stundenlang durch den Betrieb gelaufen. Hab dabei den Arbeitern zugeschaut und – das fand ich toll!“<sup>618</sup> [I.63]*

## Interviews 22: Unternehmen als Erlebniswelt.

Speziell durch die Beziehung zur Familie sowie durch die Interessen und die Fähigkeiten der Jugendlichen wird die Möglichkeit, in das Familienunternehmen einzusteigen, entweder als Chance oder als Belastung empfunden.<sup>619</sup> Die Motivation und die Freude an einer zukünftigen Tätigkeit im Familienunternehmen können sich durch die Arbeit im Unternehmen manifestieren ([I.58 u. I.64]). Daneben beeinflusst das Gefühl, gebraucht zu werden ([I.67]), oder die Übertragung von Verantwortung ([I.66]) die Entscheidung zur Nachfolge positiv. Ebenfalls nicht zu vernachlässigen ist natürlich die Attraktivität des Unternehmens ([I.68]). Auch Stamm<sup>620</sup> identifiziert anhand ihrer Analyse drei Beweggründe, die die Nachkommen motivieren, in das Familienunternehmen einzusteigen:

- 1.) die Verbundenheit mit dem Produkt/Branche
- 2.) die mögliche Selbstbestimmtheit
- 3.) die Übernahme von Verantwortung

Wie weitreichend die Entscheidung, in das Familienunternehmen einzutreten, allerdings von den Nachkommen wahrgenommen wird, verdeutlicht abschließend [I.69]. Der Nachfolgerin ist die damit verbundene Verantwortung bewusst und auch die »Endgültigkeit«, wenn sie sich für das Familienunternehmen entscheidet.

<sup>617</sup> Siefer (1996), S. 121.

<sup>618</sup> Siefer (1996), S. 122.

<sup>619</sup> Vgl. Schröder et al. (2011), S. 306.

<sup>620</sup> Vgl. Stamm (2013), S. 223 f. Stamm (2013, 139 f.) untersuchte insgesamt 12 Unternehmerfamilien und führte mit ihnen Interviews durch.

<p>Übernehmer: „Mein Bruder und ich haben immer schon im Unternehmen mitgearbeitet. Ich im Verkauf – in der Erzeugung – in der Produktion – im Versand, um später dann den Vertrieb zu leiten und in die Geschäftsführung aufzusteigen. Meine Entscheidung, in das Unternehmen einzusteigen, kam während des Studiums. Durchs Mitarbeiten im Betrieb habe ich Freude und Faszination entdeckt.“<sup>621</sup> <b>[I.64]</b></p>
<p>Altunternehmer: „Für unseren Sohn waren die USA das gelobte Land und wir dachten, er würde bleiben. Als er zurückkam, sagte er auch noch: ‚Ich übernehme nicht!‘ Ich meinte: ‚Bevor du Daumen drehst, mach dich nützlich!‘ [...] Er entdeckte, dass das doch recht interessant ist, und sein Interesse stieg schlagartig. Er meinte: ‚Was ist, wenn ich doch einsteige?‘“<sup>622</sup> <b>[I.65]</b></p>
<p>Nachfolger: „[...] Das war, Sie hatten gefragt, ob [räuspert sich] das nun von frühe an schon klar gewesen ist, hier einzusteigen oder nicht? Also, es war an sich nicht klar. (.) Ich bin dann zunächst mal hier eingestiegen, weil ich diese kaufmännische Ausbildung gemacht hatte, weil mich schon der Betrieb im Prinzip interessierte. Und dann kam allerdings diese Übernahme des (.) nachbarlichen Betriebes dazu, und dadurch ergeben sich natürlich gewisse Aufgaben. [...] Und dadurch ergaben sich natürlich auch hier in der Familie freie Arbeitsbereiche für einen Nachfolger. Und (.) genau, und dann hab ich, dann haben wir uns ja so entschieden, daß ich also (.) zunächst mal (.) hier mit einsteige und mal sehe [...] und dann (.) ist man eben halt bei diesem Entschluß (.) geblieben [...].“<sup>623</sup> <b>[I.66]</b></p>
<p>Unternehmer, 3. Generation: „Die Entscheidung fiel vor ziemlich genau zehn Jahren [...]. Damals plante man im Unternehmen die Neuerrichtung eines Holzfachmarktes und ich habe meinem Vater gesagt, ich möchte mir eine Auszeit vom Studium nehmen und bei diesem Projekt mitarbeiten. Mein Vater war sehr erfreut und hat mir gleich Verantwortung für dieses Projekt übertragen. Das war mein erster Schritt zum Eintritt ins Unternehmen. Ich konnte relativ unbekümmert und ohne Druck an die Sache herangehen. Es war meine eigene freie Entscheidung und ich habe es daher als durchwegs positiv erlebt.“<sup>624</sup> <b>[I.67]</b></p>
<p>Nachfolger: „[...] Wenn ich das so salopp ausdrücke: ich hab mich sicherlich in nen gemachtes Nest setzen können –wobei das [...] auch immer [betont:] attraktiv gewesen ist, da die Firma gesund war, auch zu der Zeit wie ich eingetreten bin und auch heute noch ist – ist das sicherlich (.) nen [betont:] gutes gemachtes Nest gewesen.“<sup>625</sup> <b>[I.68]</b></p>
<p>Nachfolgerin: „[...] Und mir war auch ganz klar, wenn ich jetzt ‚Ja‘ sage und, dass ich nur ‚Ja‘ sagen kann und will, aber dass dieses ‚Ja‘ einfach eine neue Dimension aufmacht. Weil bisher war ich verantwortlich für mein Leben und das meines Sohnes .. und .. mit der Entscheidung die Firma, ‚Ja‘ zur Firma zu sagen letztlich dann, was damals noch weiter weg war, aber die Firma zu übernehmen, das ist kein, kein Paarjahresjob, das ist ein ‚Ja‘ fürs Leben, so und so habe ich das ungefähr auch empfunden.“<sup>626</sup> <b>[I.69]</b></p>

### Interviews 23: Eintrittsentscheidung in das Unternehmen.

621 Mätzener und Schwarz (2008), S. 102.

622 Mätzener und Schwarz (2008), S. 109.

623 Siefer (1996), S. 160 f.

624 Juritsch et al. (2007), S. 67.

625 Siefer (1996), S. 147.

626 Stamm (2013), S. 226.

## 2.5 Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext

Nachdem in den letzten Teilkapiteln ausführlich auf die verschiedenen Facetten der Enterpriseness eingegangen wurde und somit gezeigt werden konnte, wie das Unternehmen seinen Einfluss auf die daran partizipierende(n) Familie(n) geltend macht, fokussiert dieses Teilkapitel die Nachkommen. Das heißt es wird auf den Einfluss der Enterpriseness auf die Sozialisation von Unternehmerkindern eingegangen. In einem ersten Schritt ist es allerdings für die Beantwortung der Forschungsfrage von Bedeutung, ein Verständnis über die Sozialisation im Allgemeinen, d. h. losgelöst von dem Kontext Familienunternehmen, zu schaffen. Da die Familie wesentlich für die primäre Sozialisation verantwortlich ist, wird auf deren Charakteristika und Einfluss auf die Nachkommen eingegangen. Die Familie stellt über ihre Mitglieder die Verbindung zum Unternehmen (Familiiness) her und das Unternehmen findet durch die Familienmitglieder Einzug in die Familie (Enterpriseness) und kann somit auch die Sozialisation der Nachkommen beeinflussen. Abschließend ist es erforderlich vor dem Hintergrund der Forschungsfrage eine Eingrenzung des Betrachtungshorizontes der Sozialisation zu vollziehen. Nachdem dieser Rahmen geschaffen wurde, erfolgt die Heranführung an den Sozialisationskontext Familienunternehmen. Es wird zwischen der Beeinflussung der Nachkommen durch die Familie und durch das Unternehmen unterschieden. Eine abschließende Betrachtung fokussiert die Einflüsse des Unternehmens auf die Lebenswelt und die Identität der Nachkommen. Zur Verdeutlichung werden wiederum Interviewausschnitte und Ergebnisse empirischer Erhebungen von anderen Autoren herangezogen.

Allerdings – und darauf sei hingewiesen – können die einzelnen Ausführungen nicht für jeden Nachkommen pauschal übernommen werden. Gerade in Gründungsunternehmen kann das Unternehmen aufgrund der in einem höheren Maße anzutreffenden Verbindung zwischen Familie und Unternehmen einen anderen Einfluss auf die Sozialisation der Nachkommen entfalten als in Mehr-Generationen Familienunternehmen. Dies sollte anhand der Ausführungen unter 2.2 und 2.3 ersichtlich werden. Natürlich wird der Kontakt bzw. der Einfluss des Unternehmens wesentlich durch die Eltern beeinflusst. Das Ausmaß, wie viel »Raum oder Platz« sie dem Unternehmen einräumen bzw. die Kinder mit dem Unternehmen in Kontakt bringen, wird eine unterschiedliche Wirkung auf deren Sozialisation haben.

## 2.5.1 Heranführung an die Sozialisation

### 2.5.1.1 Annäherung an den Begriff Sozialisation

Alle Menschen vereint die Gemeinsamkeit der Geburt in eine bestehende Kultur. Diese kann als ein sozialer Zusammenhang bzw. als eine »Struktur« aufgefassen werden, wobei dieser Umstand gerade für die Sozialisation und die Erziehung des Menschen nicht vergessen werden darf. Dennoch beginnt die Abhängigkeit des Menschen von seiner sozialen Umwelt schon lange vor seiner Geburt. So beeinflussen Traditionen und Sitten bereits die Partnerwahl der Eltern sowie ihre Gewohnheiten bei der Schwangerschaft. Vor allem die Wahrscheinlichkeit gesund geboren zu werden wird von den gerade aktuellen Erkenntnissen für die Schwangerenvorsorge beeinflusst. Daneben ist auch die Familie von einer ganzen Reihe kultureller Gewohnheiten umgeben. Generell ermöglichen die sozialen Umstände, die der Geburt vorgelagert sind, nicht nur das Leben, sondern färben zusätzlich in hohem Maße auf die Lebensführung ab. Dennoch darf aufgrund der vorherigen Ausführungen nicht von einer direkten Sozialisation gesprochen werden. Diese beginnt nämlich erst mit der Geburt des Kindes.<sup>627</sup> Erikson beschreibt es wie folgt: „Mit der Geburt verläßt das Kind den chemischen Austausch des Mutterschoßes und tritt in den sozialen Austausch der Gesellschaft ein, in welcher seine gradweise wachsenden Fähigkeiten auf die Chancen und Schranken seiner Kultur treffen.“<sup>628</sup> Somit wird ein Kind bereits bei seiner Geburt in ein bestehendes „Netz sozialer Beziehungen“<sup>629</sup> hinein geboren und daher in einen spezifischen sozio-kulturellen Rahmen, der mit einer Zuweisung genau festgelegter sozialer Positionen verbunden ist.<sup>630</sup>

Wird der Fokus nun auf die Sozialisation gerichtet, so erfüllen Sozialisationsprozesse die Aufgabe der Vergesellschaftung<sup>631</sup> der sich in Entwicklung befindlichen Individuen und tragen zur Formung eines handlungsfähigen Individuums bei. Je früher die Sozialisationsprozesse daher wirken, desto wirkungsvoller sind diese auch. Hurrelmann fasst Sozialisation in diesem Zusammenhang als einen sich über das ganze Leben erstreckenden „Prozess der Verarbeitung der inneren Realität von körperlichen und psychischen Impulsen und der äußeren Realität von

---

627 Vgl. Lukesch (1978), S. 90 und vgl. Davis (1966), S. 201.

628 Erikson (1973), S. 57 f.

629 Youniss (1980), S. 55.

630 Vgl. Claessens (1968), S. 41.

631 Unter dem Prozess der Vergesellschaftung versteht Popitz, „daß mehrere Menschen ihr Verhalten irgendwann aneinander zu orientieren beginnen und daß diese Orientierung sukzessive intensiver und umfassender wird“ (Popitz 1980, 1).



sozialen und physikalischen Umweltimpulsen“<sup>632</sup> auf. Im Detail können als typische Sozialisationsinstanzen die Familie, die Schule oder das Ausbildungssystem genannt werden.<sup>633</sup> Die Sozialisationsfunktion der Familie ergibt sich für das Heranwachsende „aus dem anthropologisch vorgegebenen Angewiesensein des Kindes auf ein soziales Unterstützungssystem“<sup>634</sup>. Gerade die Sozialisationsforschung unterliegt der Annahme der prägenden Wirkung der unmittelbaren Umwelt auf das soziale Verhalten.<sup>635</sup> Aus diesem Grund wird überwiegend die Vorstellung vertreten, dass die Entwicklung des Menschen in Bezug auf soziale und personale Eigenschaften mit gesellschaftlichen und sozialräumlichen Bedingungen verknüpft ist.<sup>636</sup> Besonders die Familie hat einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die jeweiligen Kinder, da zwischen den Mitgliedern eine enge Interaktionsbeziehung besteht.<sup>637</sup>

Sozialisation beschreibt daher in erster Linie den „Prozess des Menschwerdens“<sup>638</sup>. Allerdings ist diese Ansicht nicht wertfrei. Vielmehr wird der Mensch als Individuum und als Persönlichkeit aufgefasst und somit als ein Lebewesen, das sozial und gesellschaftlich agiert.<sup>639</sup> In diesem Zusammenhang betrachten Schneewind et al. den Sozialisationsprozess „als die Entwicklung eines sich ändernden menschlichen Individuums in einer sich ändernden Umwelt“<sup>640</sup> und Wurzbacher begreift Sozialisation als „Eingliederung des Menschen in eine soziale Gruppe“<sup>641</sup>. Mitscherlich beschreibt es hingegen wie folgt: „Der Mensch kommt ungebildet und unkultiviert zur Welt. Er ist [...] ein *extremer Nesthocker*, das heißt, sein Reifungszustand bei der Geburt ist sehr weit vom Reifungsziel entfernt.“<sup>642</sup> Hurrelmann bezeichnet Sozialisation dagegen als ein „permanentes Bewältigungsverfahren“<sup>643</sup>. Seiner Ansicht nach besteht ein sich über das gesamte Leben erstreckendes Spannungsverhältnis zwischen Individualisierung und Vergesellschaftung der menschlichen Persönlichkeit.<sup>644</sup> Goode fasst den Prozess der

---

632 Hurrelmann (2002), S. 28. Die »inneren Realität« umfasst die genetische Veranlagung, die körperliche Konstitution, die Intelligenz, das psychische Temperament und die Grundstrukturen der Persönlichkeit (vgl. Hurrelmann 2002, 27). Die »äußeren Realität« umfasst die Familie, die Freundesgruppen, die Erziehungs- und Bildungseinrichtungen, die sozialen Organisationen, die Massenmedien, die Arbeitsbedingungen, die Wohnbedingungen und die physikalische Umwelt (vgl. Hurrelmann 2002, 27).

633 Vgl. Faltermaier (2008), S. 158.

634 Lenz (2005), S. 13.

635 Vgl. Abels und König (2010), S. 68.

636 Vgl. Dippelhofer-Stiem (2008), S. 117.

637 Vgl. Schneewind (1982), S. 163 f.

638 Faulstich-Wieland (2000), S. 10.

639 Vgl. Faulstich-Wieland (2000), S. 10.

640 Schneewind et al. (1983), S. 11.

641 Wurzbacher (1963 b), S. 14.

642 Mitscherlich (1986), S. 9.

643 Hurrelmann (2002), S. 38.

644 Vgl. Hurrelmann (2002), S. 38.

Sozialisation hingegen wie folgt auf: „Das entscheidende Ergebnis des Sozialisationsprozesses liegt darin, daß die Individuen dazu gebracht werden, die Aufgaben übernehmen zu wollen, die erfüllt werden müssen, wenn die Gesellschaft und ihre Mitglieder überleben wollen.“<sup>645</sup>

Häufig spricht die Soziologie daher auch von einem „gesellschaftlichen Grundvorgang“<sup>646</sup>. Darunter kann ein Prozess verstanden werden, der dazu beiträgt, die existierenden Werte, Normen und Rollen sowie die Geschehnisse des Lebens, die innerhalb einer Gesellschaft bestehen, dem einzelnen Individuum zu vermitteln. Um dies zu gewährleisten, werden (in-)direkte Sanktionen bzw. Belohnungen eingesetzt, die das gesellschaftlich gewünschte Verhalten herbeiführen.<sup>647</sup> Während manche Informationen sehr großflächig verteilt sind, wie u. a. das Wissen bezüglich sozialer Regeln oder religiöse Glaubenssysteme, können andere Informationen nicht unabhängig von Rollen bestehen,<sup>648</sup> bspw. im Kontext eines Familienunternehmens, welche Aufgaben mit der Rolle der Geschäftsführung verbunden sind. Die Kinder vollziehen eine Interaktion mit anderen im Bezugssystem ihrer Interessen und Sichtweisen. Dies ermöglicht es den Heranwachsenden, sich in dieses Bezugssystem zu integrieren, indem sie Interaktionsstrategien ausfindig machen und sich diese aneignen, um innerhalb der sozialen Geschehnisse ein Ordnungsbewusstsein zu entwickeln. Somit sehen sich Kinder als Teil von Beziehungen und vollziehen eine Beschreibung ihres Selbst vor dem Hintergrund dieser Beziehungen.<sup>649</sup> Im Detail können zwei Kategorien von Menschen unterschieden werden, die dem Kind Empfindungen, Überzeugungen und das Wissen über die jeweilige Kultur vermitteln: Diejenigen, die Autorität<sup>650</sup> über das Kind ausüben, sowie diejenigen, die dem Kind ebenbürtig sind. Im Allgemeinen weist die erste Kategorie ein höheres Alter sowie ein unmittelbares Verwandtschaftsverhältnis zu den Kindern auf, während die zweite Kategorie unabhängig davon, ob ein verwandtschaftliches Verhältnis besteht oder nicht, annähernd das gleiche Alter aufweist.<sup>651</sup>

---

645 Goode (1967), S. 42.

646 Neidhardt (1977), S. 280.

647 Vgl. Neidhardt (1977), S. 280.

648 Vgl. Baldwin (1974), S. 274.

649 Vgl. Youniss (1980), S. 55.

650 Nach Baumrind ist eine Autorität „a person whose expertness befits him to designate a behavioral alternative for another where the alternatives are perceived by both“ (Baumrind 1966, 887). Fromm (2009, 20) unterscheidet zwischen rationaler und irrationaler Autorität. Während die *rationale Autorität* auf der Anerkennung von Wissen und Kompetenz eines Menschen aufbaut, basiert die *irrationale Autorität* auf Angst sowie Druckausübung und hat ihren Ausgangspunkt in der emotionalen Unterordnung der Menschen.

651 Vgl. Davis (1966), S. 215 f.

Wird abschließend der Verlauf der Sozialisation betrachtet, so sehen Parsons und Olds<sup>652</sup> diesen nicht als einen linearen Prozess einer fortlaufenden Angleichung bis hin zu einer gewissen Reife an. Diese verläuft ihrer Ansicht nach vielmehr diskontinuierlich ab, d. h. eher spiralförmig. Nur wenn eine Entwicklung einsetzt, führt dies zu mehr Reife. Darüber hinaus kann die Sozialisation als ein lebenslanger Prozess angesehen werden.<sup>653</sup> Dies ergibt sich aufgrund der Tatsache, dass neben den biologischen Gegebenheiten ebenfalls immer die soziokulturellen Umstände bzw. die Gruppen, denen das Individuum angehört, einer Veränderung unterworfen sind.<sup>654</sup>

### 2.5.1.2 Die Erziehung

Die Art und Weise, wie Eltern ihre Kinder erziehen, hat einen Einfluss auf die Entwicklung der Heranwachsenden. Wie unter 2.4 ersichtlich wurde, können die Unternehmereltern durch ihr Erziehungsverhalten ihre Nachkommen im Sinne des Unternehmens und einer Übernahmbereitschaft beeinflussen. Gerade wie die Eltern den Kindern gegenüber treten bzw. mit ihnen interagieren, beeinflusst diese. Während z. B. eine persönliche Distanziertheit einen sozialen Rückzug der Kinder bewirken kann, ruft ein vorgelebter Narzissmus u. U. Selbstbezogenheit bei den Kindern hervor.<sup>655</sup> Habig und Berninghaus formulieren es wie folgt: „Erziehung ist zu allererst Vorleben der Eltern und zum zweiten ein Heranbilden durch Wort und Schrift, durch Belobigung und Tadel sowie durch Belohnung und Strafe.“<sup>656</sup> Die Erziehung erfüllt primär die Aufgabe der Wissensvermittlung, wobei damit kein bestimmtes Wissen gemeint ist. Für die schichtspezifische Erziehung identifiziert Neidhardt<sup>657</sup> drei Einflussfaktoren, die auf die Heranwachsenden einwirken:

---

652 Vgl. Parsons und Olds (1966), S. 190.

653 Vgl. Berger und Luckmann (2000), S. 148 und vgl. Wurzbacher (1977 b), S. 3.

654 Vgl. Wurzbacher (1977 b), S. 3.

655 Vgl. Petzold (1999), S. 70 f. Für Fromm ist Narzissmus „eine Orientierung, in der jedes Interesse und jede Leidenschaft auf die eigene Person – auf den eigenen Körper, den eigenen Geist, die eigenen Gefühle und Interessen – gelenkt ist. [...] Für den narzisstischen Menschen ist nur er und was ihn betrifft ganz real; was außerhalb ist, was andere anbelangt, erscheint ihm nur oberflächlich für seine Wahrnehmung als real“ (Fromm 2005, 153).

656 Habig und Berninghaus (2004), S. 26. Laut Schmidt und Schneewind kann unter elterlichem Erziehungsverhalten „im weiteren Sinne alles Handeln und Erleben einer bestimmten Elternperson bezeichnet werden, das sich unmittelbar oder mittelbar, gerichtet oder ungerichtet auf ein bestimmtes Kind bezieht“ (Schmidt und Schneewind 1978, 165 f.). Wird speziell der elterliche Erziehungsstil betrachtet, so unterscheidet Witte (2005, 8) zwischen vier Ausprägungsformen: 1.) die autoritative, 2.) die autoritäre, 3.) die laissez-faire und 4.) die gleichgültige Erziehung. Hingegen fokussieren Leman (2012, 132 f.) und Baumrind (1966, 889 ff.) »nur« drei Erziehungsstile: 1.) die autoritäre Erziehung, 2.) die freizügige (antiautoritäre) Erziehung und 3.) die autoritative Erziehung.

657 Vgl. Neidhardt (1977), S. 282 f.

- 1.) *Die Normfunktion der Eltern:* Ausgehend von den elterlichen manifesten Erziehungsleitbildern werden die Kinder in spezifischer Weise, durch Belohnung und Bestrafung erzogen.
- 2.) *Die Demonstrationsfunktion der Eltern:* Eltern dienen den Kindern als Modell, an dem sie sich orientieren können.
- 3.) *Die Lenkungsfunktion der Eltern:* Für die Eltern besteht zusätzlich die Möglichkeit, die Sozialisationsmilieus der Kinder außerhalb der Familie zu beeinflussen, z. B. bei der Wahl des Kindergartens oder der Wahl der Freunde.

Nach Schmitt-Rodermund und Schröder<sup>658</sup> können die folgenden Verhaltensweisen einen Rahmen für die Erziehung bereitstellen, innerhalb dessen sich die Nachkommen entfalten und ihre Persönlichkeit formen können:

- 1.) durch die elterliche Wärme und Wertschätzung
- 2.) durch die Festlegung von Grenzen sowie die Kommunikation von Erwartungen
- 3.) durch das Zulassen von Eigenständigkeit sowie die Verantwortung der daraus erwachsenen möglichen Konsequenzen

Allerdings sehen Faulstich-Wieland und Faulstich<sup>659</sup> Erziehung als etwas Endliches an. Die Notwendigkeit der Erziehung ist ihrer Meinung nach dann erfüllt, wenn das Kind alt genug ist, selbst über sein Leben zu entscheiden, d. h. wenn die Mündigkeit erreicht ist.

Werden daher die Sozialisation und die Erziehung gegenübergestellt, so bezeichnen beide Begriffe zwar eine „Übertragungsleistung“<sup>660</sup>, hingegen ist ein Unterschied in der Art der Weitergabe von Verhaltensmustern zu sehen. Wird diese mit Absicht vermittelt, so fällt dies in den Bereich der Erziehung.<sup>661</sup> Zwar besteht im Erziehungsprozess ein „Kompetenzgefälle“<sup>662</sup> zugunsten der Erziehenden, jedoch bedingt Erziehung immer den Prozess der Interaktion. Auch wenn die Erwachse-

658 Vgl. Schmitt-Rodermund und Schröder (2009), S. 29 f.

659 Vgl. Faulstich-Wieland und Faulstich (2006), S. 51.

660 Luhmann (1987 a), S. 173.

661 Vgl. Luhmann (1987 a), S. 173. Luhmann begreift Erziehung wie folgt: „Erziehung dagegen benutzt die Reduktion auf Handlungen, um etwas zu erreichen, was die Koordination einer Vielzahl von Bemühungen voraussetzt, also nicht den Zufällen sozialisierender Ereignisse überlassen werden kann“ (Luhmann 1994, 281). Luhmann schreibt weiter: „[...] Erziehung ist, anders als Sozialisation, bereits ein funktionsgerichtetes soziales System, das eben deshalb entsteht und zur Ausdifferenzierung tendiert, weil die Gesellschaft sich mit den Ergebnissen von Sozialisationsprozessen nicht zufrieden geben kann“ (Luhmann 1995 a, 91). Noch deutlicher formuliert es Zimmermann: „Erziehung ist nicht gleich Sozialisation, aber Sozialisation ist das, was unter anderem durch Erziehung ermöglicht wird, nämlich die Aneignung von gesellschaftlichen Erfahrungen“ (Zimmermann 2000, 14).

662 Zimmermann (2000), S. 16.

nen den Kindern physisch wie psychisch überlegen sind, passen sie ihre Aktivitäten an die Bedürfnisse ihrer Kinder an, wodurch eine gegenseitige Beeinflussung entsteht.<sup>663</sup> Allerdings geben die Eltern nicht nur ihre eigenen Wertvorstellungen weiter, sondern ebenso jene, die sie in ihrer Kindheit durch verschiedene Bezugsgruppen (Eltern, Großeltern, Verwandte oder Familienfreunde) vermittelt bekommen haben. Sie geben dem Kind somit (un-)bewusst zu verstehen, welche Eigenschaften (nicht) wünschenswert sind.<sup>664</sup>

### 2.5.1.3 Die primäre Sozialisation

Wird die industrialisierte und arbeitsteilig organisierte Gesellschaft betrachtet, so werden darin viele gesellschaftliche Aufgaben durch spezifische Einrichtungen (Institutionen<sup>665</sup>) erfüllt.<sup>666</sup> Auch das Heranziehen von Kindern wird in zunehmendem Maße von gesellschaftlichen Institutionen wahrgenommen. Zu diesen zählt u. a. der Kindergarten, die Schule oder der Verein,<sup>667</sup> d. h. jeder soziale Kontakt.<sup>668</sup> Trotz der steigenden Auslagerung muss der Familie allerdings immer noch eine Schlüsselfunktion zugesprochen werden, da diese in der prägenden Phase des Sozialisationsprozesses auf die Kinder einwirkt.<sup>669</sup> Hurrelmann bezeichnet die Familie daher als den „zentrale[n] Koordinationsort“<sup>670</sup> und nach Frese<sup>671</sup> kann gerade die elterliche und schulische Sozialisation den Wunsch der Kinder dahingehend beeinflussen, einen bestimmten Berufsweg einzuschlagen.

Dabei bewegen sich die Kinder nicht nur in ihrem „schichthomogenen Sozialmilieu“<sup>672</sup>. Schon sehr früh sind sie bspw. durch den Besuch von Kindergärten, Verwandten, Spielgruppen, Ärzten usw. Kontakten ausgesetzt, die höhere und niedrigere Positionen aufweisen und somit „Imitations- und Identifikationsangebote“<sup>673</sup> außerhalb des familiären Einflussbereichs zur Verfügung stellen. Nicht zu vernachlässigen sind darüber hinaus die in zunehmendem Maße auftretenden

---

663 Vgl. Zimmermann (2000), S. 16; vgl. Petzold (1999), S. 71 und vgl. Schneewind (1982), S. 163.

664 Vgl. Meyer (2007), S. 109.

665 Kormann schreibt dazu: „Institutionen steuern das Handeln des Einzelnen in eine bestimmte Richtung, nämlich in die Richtung der von der Gemeinschaft gesetzten Ziele“ (Kormann 2011, 66) und Mead versteht eine Institution als eine „Organisation von Haltungen“ (Mead 1973, 255).

666 Vgl. Tillmann (2000), S. 109.

667 Vgl. Klein (2004), S. 67; vgl. Simon (2000), S. 142 und vgl. Tillmann (2000), S. 108.

668 Vgl. Luhmann (1990), S. 211.

669 Vgl. Hurrelmann (2002), S. 30.

670 Hurrelmann (2002), S. 30.

671 Vgl. Frese (1983), S. 13.

672 Neidhardt (1977), S. 289.

673 Neidhardt (1977), S. 289.

Massenmedien. Diese wirken schon sehr früh auf die Kinder ein.<sup>674</sup> Damit allerdings die einzelnen Leitbilder vom Individuum akzeptiert und zugleich gelebt werden, müssen diese während des Sozialisationsprozesses durch die verschiedenen Institutionen (Familie, Schule, Beruf, Freunde usw.) vermittelt werden. Die Einhaltung wird dann durch verschiedene interne (z. B. das eigene Gewissen) bzw. externe (z. B. das soziale Umfeld oder gesellschaftliche Regeln) Kontrollmechanismen gewahrt. Allerdings werden die Institutionen außerhalb der Familie nur als eine Ergänzung angesehen.<sup>675</sup> Nach Hurrelmann<sup>676</sup> können die verschiedenen Institutionen drei Sozialisationsinstanzen zugeordnet werden.

- 1.) Primär: Familie, Verwandte und Freunde
- 2.) Sekundär: Kindergarten, Schule und Bildungseinrichtungen
- 3.) Tertiär: Freizeitorganisationen, Medien und Beruf

Aufgrund ihrer großen Bedeutung für die Forschungsfrage wird nun detailliert auf die primäre Sozialisation eingegangen. Jedoch sei gleich zu Beginn auf die stereotype Darstellung der Mutter- und Vaterrolle hingewiesen. Dieser kann sich niemand völlig entziehen. Dennoch handelt es sich bei der dargestellten Rollenverteilung nicht um eine natürliche Form. Gerade vor dem Hintergrund der sich vollziehenden Pluralisierung, der zunehmenden Entstehung neuer Formen des Zusammenlebens sowie des gesellschaftlichen Wandels sollte dies nachvollzogen werden können.

Wird nun der Fokus auf die primäre Sozialisation gerichtet, so ist in allen geläufigen Gesellschaften die überwiegende Anzahl der Menschen während ihres Lebens in ein Netzwerk von familiären Rechten, Pflichten und Rollenbeziehungen integriert.<sup>677</sup> Daher formt speziell die primäre Sozialisation ein handlungsfähiges Subjekt durch die Aneignung einer gewissen Grundqualifikation. Dies vollzieht sie

---

674 Vgl. Neidhardt (1977), S. 289. Das besondere an den Massenmedien ist darin zu sehen, dass diese im Gegensatz zu anderen Organisationen ein anonymes Publikum als Adressaten vorweisen. Primäres Merkmal ist die Information und Unterhaltung breiter Teile der Bevölkerung. Gerade den Massenmedien muss daher eine enorme Bedeutung für den Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung zugesprochen werden (vgl. Hurrelmann 2002, 34). Siehe weiterführend: Postman, N. (1994): Das Verschwinden der Kindheit, Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch Verlag GmbH. Für eine systemtheoretische Vertiefung bezüglich der Massenmedien sei auf folgendes Werk verwiesen: Luhmann, N. (1996): Die Realität der Massenmedien, 2. erw. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag.

675 Vgl. Busch und Scholz (2000), S. 10 ff.

676 Vgl. Hurrelmann (2002), S. 34. Für Details zur *sekundären Sozialisation* sei auf folgende Quellen verwiesen: Ecarius et al. (2008), S. 109; Oswald (2008), S. 321; Hurrelmann (2002), S. 31 sowie S. 199; Suess (2001), S. 50; Berger und Luckmann (2000), S. 148; Eisenstadt (1966), S. 166 f. und Tillmann (2000), S. 111 ff. Für Details zur *tertiären Sozialisation* sei auf folgende Quellen verwiesen: Klatetzki (2008), S. 361 sowie S. 378; Hurrelmann (2002), S. 33; Katz und Kahn (1978), S. 378 und Wurzbacher (1977 b), S. 13.

677 Vgl. Goode (1967), S. 11.

neben der kognitiven auch auf der motivationalen Ebene. Die Bedeutung der primären Sozialisation wird besonders in deren weitreichenden Auswirkung auf die Persönlichkeitsstruktur des Erwachsenen gesehen.<sup>678</sup> In diesem Zusammenhang ergibt sich die primäre Sozialisationsfunktion der Familie vor allem durch die frühe und nachhaltige Prägung der Persönlichkeit eines Mitgliedes der Gesellschaft.<sup>679</sup> Gerade die Rollenbeziehungen rücken dem Individuum durch die lange Phase der Sozialisation während seiner Kindheit ins Bewusstsein. Dadurch wird es ihm ermöglicht, ein Gespür dafür zu erlangen, welche Erwartungen die anderen Familienmitglieder an sein Verhalten stellen und es begreift, dass diese Art des Verhaltens die »einzige« erstrebenswerte ist.<sup>680</sup> Indem die Kinder die jeweilige Ausgestaltung bei den Eltern wahrnehmen, sich damit identifizieren und dies im Spiel nachahmen, werden den Kindern schon früh bestimmte Rollenerwartungen durch die Eltern vermittelt.<sup>681</sup> Schneewind und Lukesch beschreiben dies wie folgt: „Der Familie als gesellschaftlicher Institution und ihren Mitgliedern als Sozialisationsagenten kommt [...] schon allein wegen des Primärcharakters, der Dauer und Intensität der Beziehungen eine besondere Rolle zu.“<sup>682</sup> Somit können sich gesammelte Erfahrungen während der primären Sozialisation langfristig prägend auswirken.<sup>683</sup> Habermas bezeichnet dies auch als „Formierungsperiode“<sup>684</sup> und Berger und Luckmann verstehen unter primärer Sozialisation „die erste Phase, durch die der Mensch in seiner Kindheit zum Mitglied der Gesellschaft wird“<sup>685</sup>.

Da die Familie als der wichtigste Raum für die Sozialisation angesehen wird, wesentlich die Persönlichkeitsprägung der Nachkommen beeinflusst<sup>686</sup> und auch das charakteristische Merkmal eines jeden Familienunternehmens darstellt,<sup>687</sup> wird nachfolgend ein Einblick in das »Konstrukt« Familie bereitgestellt.

---

678 Vgl. Habermas (1968), S. 15.

679 Vgl. Hurrelmann (2002), S. 127.

680 Vgl. Goode (1967), S. 11.

681 Vgl. Kracke und Hofer (2002), S. 97.

682 Schneewind und Lukesch (1978), S. 11 f.

683 Vgl. Habermas (1968), S. 15.

684 Habermas (1968), S. 15.

685 Berger und Luckmann (2000), S. 141.

686 Vgl. Stamm (2013), S. 33.

687 Vgl. Kempert (2008), S. 176.

### 2.5.1.3.1 Die Familie: Annäherung und Charakterisierung

In allen Gesellschaften stellt die Familie für gewöhnlich die kleinste Organisationseinheit für die Produktion sowie den Konsum dar. Diese tendiert zu einer Art Autarkie solange die alltäglichen Bedürfnisse der Mitglieder betroffen sind. Damit die Bedürfnisse befriedigt werden, findet eine Aufteilung der anfallenden Arbeiten statt. Diese ergänzen sich, was für jedes Mitglied nutzenbringend ist. Häufig vollzieht sich eine nach Geschlechtern getrennte Spezialisierung. Aus diesem Grund hat das eine Geschlecht meist nur eine vage Vorstellung über die Tätigkeit und die dafür erforderlichen Fähigkeiten des anderen.<sup>688</sup> Wird die Bedeutung der Familie für die Sozialisation betrachtet, so ergeben sich folgende Besonderheiten: Sie konstituiert die personale sowie die kollektive und soziale Identität eines Menschen. Gerade die Familie – und das ist in allen Sozialisationstheorien und -forschungen unbestritten – wird als der zentrale Ort „für die Herausbildung grundlegender Gefühle und von Wertorientierungen, kognitiven Schemata, Kompetenzen sozialen Handelns, Leistungsmotivation, Sprachstil, Weltdeutungen, Bildung des Gewissens“<sup>689</sup> angesehen. Dennoch ist es nicht so einfach, eine Familie eindeutig darzustellen.<sup>690</sup>

Aus psychologischer Perspektive wird die Familie „als eine Gruppe verwandter Personen mit gemeinsamer Geschichte, Gegenwart und Zukunft“<sup>691</sup> aufgefasst. Diese erschafft ein „vorgegebenes Sinngefüge“<sup>692</sup>, welches durch die Umwelt beeinflusst wird und dessen gesellschaftliche Chancen vorgezeichnet sind.<sup>693</sup> Demgegenüber bezeichnen Maihofer et al. die Familie als „zentrale Institution der Gesellschaft“<sup>694</sup> und Petzold verwendet den Ausdruck „private Institution“<sup>695</sup>, während Schneewind von der „Interaktionsgemeinschaft Familie“<sup>696</sup> spricht. Hingegen begreift Oeter<sup>697</sup> die Familie als eine „private Einrichtung“<sup>698</sup>, die spezielle Annehmlichkeiten für ihre Mitglieder bereitstellt. Alle anderen Institutionen schließen vielmehr an die Familie an. Diese hat bis dahin dem Individuum die

---

688 Vgl. Linton (1965), S. 156.

689 Zimmermann (2006), S. 84.

690 Vgl. Zimmermann (2006), S. 84.

691 Kaiser (2005), S. 258.

692 Häring (1954), S. 62.

693 Vgl. Häring (1954), S. 62.

694 Maihofer et al. (2001), S. 8.

695 Petzold (1999), S. 100.

696 Schneewind (2008), S. 257.

697 Vgl. Oeter (1960 b), S. 14.

698 Oeter (1960 b), S. 14.



Sprache und die Übernahme unzähliger sozialer Rollen nahegebracht.<sup>699</sup> Dennoch sollte die Familie nicht nur als eine Relation zwischen Ehefrau und Ehemann oder zwischen Kindern und Eltern angesehen werden. Die Familie stellt vielmehr eine Fülle von Verbindungen zwischen den Mitgliedern der Familie und der übergeordneten Gesellschaft her.<sup>700</sup> Alles was in, mit und um sie herum geschieht hat somit auch wesentliche Auswirkungen auf die Entwicklung der Gesellschaft.<sup>701</sup> Die Familie weist bedeutende Verhaltens- und Ausstattungsmerkmale auf, die ununterbrochen auf die Kinder wirken.<sup>702</sup> Allerdings setzt sich die Familie zunächst aus zwei Teilbereichen zusammen: Aus der Partnerschaft und der Elternschaft. Diese Trennung ergibt sich nicht nur für analytische Zwecke, sondern ist auch durch die Rechtsprechung gegeben. Zwar wurden diese zwei Komponenten in der Vergangenheit immer als eine Einheit angesehen, jedoch ergibt sich in der neueren Betrachtung eine immer stärker werdende Einzelbetrachtung.<sup>703</sup>

---

699 Vgl. Goode (1967), S. 23. Besonders die Sprache ist nach Berger und Luckmann (2000, 144) eines der wichtigsten Sozialisationswerkzeuge. Diese entfaltet ihre Bedeutung vor allem für die Entstehung der motivationalen sowie der kognitiven Ebene. Gerade wenn Sprache als ein Medium innerhalb der Familie angesehen wird, werden durch sie, ähnlich wie durch die familiäre Rollenstruktur, Sozialisationsvorgänge vermittelt (vgl. Habermas 1968, 25). Die Bedeutung der Sprache wird auch bei Strauss (1974, 13) ersichtlich. Für ihn muss der Sprache bei der Behandlung der menschlichen Identität und Handlung eine zentrale Stellung eingeräumt werden. Gerade die Identität ist vorwiegend auf die Darstellungsmöglichkeit durch die Sprache angewiesen. Die Sprache ermöglicht „die Diskussion der Situationsinterpretationen und die Auseinandersetzung über gegenseitige Erwartungen zwischen Interaktionspartnern“ (Krappmann 1993, 12).

700 Vgl. Goode (1967), S. 65.

701 Vgl. Maihofer et al. (2001), S. 8.

702 Vgl. Claessens (1979), S. 159. Werden die einzelnen Individuen betrachtet, so nehmen die meisten während ihres Lebens Mitgliedschaften in zwei unterschiedlichen familiären Gruppen ein, wobei sich dies durch zwei unterschiedliche Arten von Geburten begründen lässt: 1.) wenn das Individuum selbst geboren wird und 2.) wenn es ein anderes Individuum zeugt. In diesem Zusammenhang kann die erste Familie auch als die Orientierungsfamilie („family of orientation“ (Davis 1966, 399)) benannt werden. Darin wird das Ego sozialisiert und mit dem Rest der sozialen Organisation verknüpft. Dagegen wird die zweite Familie als die Fortpflanzungsfamilie („family of procreation“ (Davis 1966, 399)) bezeichnet. In dieser hat das Ego selbst Kinder. Im Detail kann das Ego als eine Verbindung zwischen diesen beiden Familien bezeichnet werden. Der Übergang von einer zur anderen Familie kann mit Belastungen und (Veränderungs-)Konflikten für die betreffende Person verbunden sein (vgl. Davis 1966, 399).

703 Vgl. Kaufmann (1988), S. 394. *Partnerschaft*: Im westlichen Kulturkreis besteht der Grundsatz der Monogamie. Ob diese für die Dauer eines ganzen Lebens eingehalten werden muss bzw. dies nur durch die Heirat gerechtfertigt werden kann, wird immer häufiger in Frage gestellt. Diese Idealisierung einer lebenslangen und durch Heirat begründeten Partnerschaft besteht zwar weiterhin, jedoch ist sie kein Erfolgsfaktor mehr (vgl. Kaufmann 1988, 394 f.). *Elternschaft*: Im Gegensatz zu der Partnerschaft findet in der Sphäre der Elternschaft eine „normative Verfestigung“ (Kaufmann 1988, 395) statt. Die Eltern sind sich ihrer Verantwortung bewusst und erwägen somit erst die Geburt eines Kindes, wenn diesem eine sichere Zukunft ermöglicht werden kann. Die heutzutage auftretende geringe Geburtenrate begründet sich auch durch die reduzierten ökonomischen Vorteile von Familien mit Kindern (vgl. Kaufmann 1988, 394). Tazi-Preve (2004, 109) versteht unter Elternschaft die Betreuung und Erziehung der Kinder. Häufig vollzieht sich eine Trennung der Aufgaben dahingehend, dass die Mutter die „kontinuierliche Fürsorge“ (Tazi-Preve 2004, 109) garantiert und der Vater für das Besondere, d. h. für das Spiel und sonstige Freizeitaktivitäten bereit steht.

Für eine bessere Unterscheidung von anderen möglichen Lebensformen des Zusammenlebens nennt Nave-Herz<sup>704</sup> drei konstitutive Merkmale einer Familie:

- 1.) Zunächst einmal die *biologisch-soziale Doppelnatur*: Diese ergibt sich aus der Reproduktions- sowie der zumindest vorhandenen Sozialisationsfunktion.<sup>705</sup>
- 2.) Dann das spezielle *Kooperations- und Solidaritätsverhältnis*: Werden Gruppen betrachtet, so bestehen dort gemeinsame Ziele, eine limitierte Anzahl von Mitgliedern und eine Art Wir-Gefühl. In der Familie existiert jedoch zusätzlich eine besondere Rollenstruktur, die nur innerhalb der Familie auftritt. Dies inkludiert sowohl die Definitionen von Rollen als auch deren Bezeichnungen. Vor allem die jeweilige Kultur beeinflusst die Anzahl der Rollen sowie die Erwartungen an die jeweilige Rolle.
- 3.) Zuletzt die *Generationendifferenzierung*: Da es zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in verschiedenen Kulturen Familien gibt, die nicht auf einem Ehesubsystem beruhen, wird die Geschlechterdifferenzierung nicht als Kriterium herangezogen. Sonst wäre es durch Tod oder Scheidung nicht mehr möglich, von einer Familie zu sprechen.

Speziell die Familie kann als ein soziales Gebilde aufgefasst werden, welches sich um die Bedürfnisse seiner Mitglieder kümmert. Begründet wird dies neben den emotionalen Verbindungen und dem Bewusstsein für Verantwortung durch eine gewisse Loyalität, die sich zwischen den Mitgliedern entwickelt.<sup>706</sup> Ebenso stiftet die Familie ein gewisses Identitätsbewusstsein. Darunter versteht Kormann, „dass sich die Gruppe der Familienmitglieder als eine von der übrigen Gesellschaft gesonderte Gruppe erkennt und versteht“<sup>707</sup>. Metzger bezeichnet die Familie als „Übungsfeld menschlicher Entwicklung“<sup>708</sup> bzw. als „Übungsplatz des menschlichen Zusammenlebens“<sup>709</sup>. Dies gewährleistet sie durch das Zusammenleben von Eltern und Geschwistern, wodurch ein Verhältnis zwischen junger und alter Generation entsteht. Die Eltern leben den Kindern ihre Anschauungen vor

704 Vgl. Nave-Herz (2007), S. 15.

705 Lenz (2005, 13 f.) steht hingegen der Forderung nach der „Reproduktionsfunktion“ (Lenz 2005, 13) ablehnend gegenüber, damit der Familienbegriff Anwendung finden dürfe. Dahinter würde ein verdeckter „Biologismus“ (Lenz 2005, 13) zur Anwendung kommen. Er begründet dies, indem er Stiefeltern heranzieht. Diese könnten zwar keine biologischen, wohl aber rechtliche Eltern werden, wodurch sich auch eine vollständige Eltern-Kind Beziehung entwickeln könne. Somit ist seiner Ansicht nach vor allem die rechtliche Anerkennung ausschlaggebend für die Begründung der Elternschaft.

706 Vgl. Kepner (1983), S. 60.

707 Kormann (2011), S. 74.

708 Metzger (1960), S. 208.

709 Metzger (1960), S. 213.

und vermitteln ihnen somit, wie sie sich bspw. gegenüber ihren Geschwistern zu verhalten haben oder welche Regeln für das Zusammenleben gelten.<sup>710</sup>

Daneben weist jede Familie eine individuelle Persönlichkeit auf. Allerdings ist dieses Persönlichkeitsprofil mehr, als durch die Persönlichkeiten der einzelnen Familienmitglieder beigetragen wird. Die Familie ist also mehr als die Summe ihrer Teile. Es wird eine eigene Kultur mit einer gewissen Dynamik erzeugt.<sup>711</sup> Im Vergleich zu einem Unternehmen orientiert sich die Familie nach Rösen<sup>712</sup> an den beteiligten Familienmitgliedern. Im Zentrum der Betrachtung steht nicht die zu erfüllende Aufgabe, sondern das Individuum. Daher hat die Familie die primäre Aufgabe, sich selbst als soziales Gefüge zu erhalten. Sie handelt weniger nach ökonomischen Prinzipien als vielmehr gefühlsbetont. Auch ist das Zusammenleben einer gewissen Dynamik ausgesetzt. Deswegen sind die Funktionen einzelner Mitglieder im Zeitverlauf Änderungen ausgesetzt, „z. B. vom Kind, das durch seine Eltern gewickelt wird, bis hin zu einem Erwachsenen, der seine (mittlerweile) greisen und inkontinenten Eltern wickelt“<sup>713</sup>. Dort wird keine materielle Abgeltung für erfüllte Aufgaben verlangt, vielmehr werden „persönliche Schulden und Verdienstkonten“ geführt<sup>714</sup>. Für einen Vergleich zwischen den Charakteristika und Logiken der Familie und des Unternehmens sei auf Tabelle 3 verwiesen.

Im Gegensatz zu anderen Gruppen zeichnet sich die Familie ebenfalls durch ihre relative Selbstständigkeit sowie durch ihre „Inter-Generationen-Kontinuität“<sup>715</sup> aus. Dies macht sie insbesondere gegenüber Strukturveränderungen (wirtschaftliche, kulturelle und politische Veränderungen) interessant, da die Familie eine Möglichkeit der Bewältigung des Lebens bereitstellt.<sup>716</sup> Nach Neidhardt<sup>717</sup> ist die Familie zusätzlich durch ein hohes Maß an struktureller Flexibilität gekennzeichnet. Dies bedeutet speziell: „Autoritätsverteilung, Positionsdifferenzierung und andere strukturelle Arrangements müssen korrigibel, darauf bezogene Rollendefinitionen und Rolleninterpretationen arrangierbar sein.“<sup>718</sup> Neben der Geburt von Kindern und deren Entwicklung zu Erwachsenen durchleben die Eltern auch ihren eigenen Lebenszyklus. Somit ist die Familie einer ständigen Veränderung unterworfen, an die sie sich anpassen muss. Ein weiteres kennzeichnendes

---

710 Vgl. Metzger (1960), S. 208.

711 Vgl. Klein (2004), S. 56.

712 Vgl. Rösen (2009), S. 31 f.

713 Rösen (2009), S. 32.

714 Rösen (2009), S. 32.

715 Wurzbacher (1977 b), S. 16.

716 Vgl. Wurzbacher (1977 b), S. 16.

717 Vgl. Neidhardt (1979), S. 169.

718 Neidhardt (1979), S. 169.

Merkmal der Familie ist deren ausgeprägte Personenorientierung. Alle Mitglieder, die dazu gehören, kennen sich bzw. wissen mehr voneinander als von Nicht-Familienmitgliedern.<sup>719</sup> Daher bezeichnet Simon die Familie auch als „Extremform der Personenorientierung“<sup>720</sup> bzw. als den „Prototyp des personenorientierten Systems“<sup>721</sup>, welches das Wohlergehen der einzelnen Personen in den Vordergrund stellt. Als Charakteristikum dieses sozialen Kontextes wird die relative Konstanz der Mitglieder angesehen, wobei sich die Form der Interaktion bedingt durch die körperliche und geistige Entwicklung der Mitglieder verändert. Dies macht Familien gerade für externe Veränderungen höchst anpassungsfähig.<sup>722</sup>

Wird der Fokus auf die Kommunikation innerhalb der Familie gerichtet, so ist diese im Gegensatz zur Kommunikation in der Öffentlichkeit psychisch leichter zu provozieren und zu verunsichern.<sup>723</sup> Durch die personenorientierte Kommunikation sind Angelegenheiten einer Person daher für die gesamte Familie von Relevanz.<sup>724</sup> Da die Identität einer Familie nicht durch fest gekoppelte Interaktions- und Kommunikationsmuster definiert wird, ist es für die Familie möglich, bei drastischen Konflikten zu zerbrechen.<sup>725</sup> Eine Auflösung der Familie ähnelt in diesem Fall einem „sozialen Konkurs[.]“<sup>726</sup>, da die Eltern neben Zeit und Geld in demselben Maße Gefühle, Intimität und Aufmerksamkeit in die Familie investieren. Aus diesem Grund wird der Wunsch bestehen, die eigene Familie zu erhalten.<sup>727</sup> Für die innerhalb der Familie vollzogene Kommunikation schlagen von Schlippe et al. den Begriff „Bindungskommunikation“<sup>728</sup> vor. Da die familiäre Kommunikation einen informellen und personenbezogenen Charakter aufweist,<sup>729</sup> bezeichnet Simon diese als eine „überwiegend individuumsbezogene[.] Intimkommunikation“<sup>730</sup>. Werden zunächst weniger persönliche Beziehungen betrachtet, so ist dort eine Begründung bzw. das Vorhandensein von bestimmten Kriterien erforderlich, damit auch in andere persönliche Bereiche hineingefragt werden kann. Für die Familie ergibt sich der umgedrehte Fall: die persönliche Kommunikation bedingt vielmehr eine Pflicht zur Rechtfertigung für denjenigen,

---

719 Vgl. Luhmann (1990), S. 196.

720 Simon (2007 a), S. 81.

721 Simon (2004), S. 85.

722 Vgl. Simon (2004), S. 85.

723 Vgl. Luhmann (1990), S. 202.

724 Vgl. Simon (2003), S. 37.

725 Vgl. Simon (2004), S. 86 und vgl. Luhmann (1990), S. 202.

726 Neidhardt (1979), S. 166.

727 Vgl. Neidhardt (1979), S. 166.

728 von Schlippe et al. (2011), S. 526.

729 Vgl. Simon (2004), S. 145.

730 Simon (2004), S. 145.

der die Antwort verweigern will. Möchte hingegen eine Organisation in Erfahrung bringen, was eines ihrer Mitglieder am Abend gemacht hat, muss sie dies begründen, zum Beispiel, da das Mitglied für den Nachtdienst zuständig war. Währenddessen gilt in der Familie generell alles als relevant, sodass das Thema nicht einfach ignoriert werden kann. Dementsprechend fällt es mitunter schwer, der Situation auszuweichen.<sup>731</sup>

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Familie als eine „Lebens- und Wohn- bzw. Hausgemeinschaft, die mindestens zwei Personen und zwei Generationen umfasst“<sup>732</sup>, aufzufassen. Dies erscheint speziell für zwei Funktionen, die die Familie erfüllt, als sinnvoll: sie dient neben der *biologischen* auch der *sozialen Reproduktion* der Gesellschaft. Gerade für die soziale Reproduktion wird die Familie als bedeutendste Institution innerhalb unserer Gesellschaft bezeichnet. Sie vermittelt der neuen Generation „wesentliche Schlüsselqualifikationen wie soziale Kompetenzen im familialen Sozialisations- und Erziehungsprozess.“<sup>733</sup> Gäbe es keine Familie, so müssten diese Aufgaben von anderen Institutionen erbracht werden.<sup>734</sup> Generell können der Institution Familie nach Prisching<sup>735</sup> u. a. folgenden gesellschaftliche Grundfunktionen zugeordnet werden:

- 1.) Reproduktionsfunktion
- 2.) Erziehungsfunktion
- 3.) Sicherstellung der primären Sozialisation
- 4.) Ökonomische Funktion, d. h. Bereitstellen der Grundversorgung
- 5.) Bereitstellung eines privaten Lebensraumes

Weitere Kennzeichen des Familiensystems nach Fink<sup>736</sup> sind:

- 1.) die Ausrichtung der Werte und Ziele auf das Wohlbefinden der Mitglieder
- 2.) die Aufrechterhaltung der Beziehungen zwischen den Mitgliedern
- 3.) die personenunabhängige Erledigung von Aufgaben
- 4.) die Dominanz von gefühlsbetonten Verhaltensweisen

Ebenso erfüllt die Familie nach Kepner<sup>737</sup> die folgenden zwei Aufgaben: Die Befriedigung sozialer- und emotionaler Bedürfnisse und eine gewisse Identitätsstif-

---

731 Vgl. Kieserling (1994), S. 23 f.

732 Busch und Scholz (2000), S. 31.

733 Busch und Scholz (2000), S. 9.

734 Vgl. Busch und Scholz (2000), S. 9 f.

735 Vgl. Prisching (1995), S. 165; vgl. Burkart (2008), S. 144 und vgl. Davis (1966), S. 394 f.

736 Vgl. Fink (2008), S. 80.

737 Vgl. Kepner (1983), S. 60.

tung. Goode<sup>738</sup> erweitert die gesellschaftliche Aufgabe der Familie noch um die soziale Platzierung sowie um die soziale Kontrolle. Vor allem beeinflusst die soziale Position der Eltern die Lebenssituation der Nachkommen.<sup>739</sup> Innerhalb der Familie existieren zwei Ebenen des gegenseitigen Umgangs: Die *vertikalen* und die *horizontalen Beziehungsgeflechte*. Die vertikale Ausrichtung beschreibt die Eltern-Kind Beziehung. Dort besteht die moralische Verpflichtung der Eltern, die Bedürfnisse der Kinder zu befriedigen. Die Beziehung zwischen den Geschwistern wird als horizontale Beziehung bezeichnet. Hier besteht das Recht des Einzelnen darauf, das gleiche Ausmaß an Ressourcen und Aufmerksamkeit zu erhalten.<sup>740</sup>

### 2.5.1.3.2 Die Aufgabe der Familie

Wie bereits angedeutet, ist die Familie wichtigster Vermittler der primären Sozialisation. Aufgrund ihrer Spezialisierung sorgt sie für eine „psychische Stabilisierung und elementare emotionale Bindungen“<sup>741</sup>. Vor allem fördert die face-to-face Interaktion das Verständnis über die Existenz einer gewissen Erwartungshaltung zwischen den Beteiligten, die diese miteinander verbindet.<sup>742</sup> Die Familie ist wiederum in weitere Sozialisationskontexte eingebettet, die das Leben innerhalb der Familie und somit die Sozialisation der Nachkommen beeinflussen.<sup>743</sup>

Gerade da die Familie in eine funktional-differenzierte Gesellschaft eingebettet ist und die Kinder schon sehr früh, d. h. ab dem Kindergarten, von einer Institution außerhalb der Familie betreut werden, beschränkt sich die Sozialisationsfunktion der Familie nach Simon<sup>744</sup> darauf, die Kinder in adäquater Weise auf das öffentliche Leben vorzubereiten und somit die Heranwachsenden zu befähigen, in „*außerfamiliären Kontexten unauffällig zu kommunizieren*“<sup>745</sup>. Dabei weist die Familie unterschiedliche Typen von sozialen Beziehungen und Verhaltensweisen auf, die es der Familie wiederum ermöglichen, eine Sozialisierungsfunktion breitzustellen. Vor diesem Hintergrund werden dem einzelnen Individuum innerhalb der Familie neben unterschiedlichen Typen an Verhaltensweisen auch vielfältige Möglichkeiten vermittelt, Spannungen und Frustrationen, die innerhalb eines Soziallebens auftreten, lösen zu können. Das Individuum lernt die Rückstellung der sofortigen Befriedigung seiner Bedürfnisse und seine Verhaltensanpassung an die

738 Vgl. Goode (1967), S. 18.

739 Vgl. Hobi-Ragaz (2008), S. 44.

740 Vgl. Lansberg (1983), S. 42.

741 Burkart (2005), S. 103.

742 Vgl. Abels und König (2010), S. 115.

743 Vgl. Zimmermann (2000), S. 83.

744 Vgl. Simon (2000), S. 144.

745 Simon (2000), S. 144.

Erwartungen an seine Rolle sowie die Normen und Regeln innerhalb der Familie.<sup>746</sup> Die Psychoanalyse vertritt die Annahme, dass das Kind nur dann fähig ist, Selbstvertrauen zu entwickeln, wenn die Eltern auf seine Verhaltensweisen reagieren. Hat das Kind das Gefühl, die Eltern hätten wenig Freude an seiner Existenz, entfaltet dieses für die eigene Person keine positive Haltung. Nur wenn das Kind auf seine Verhaltensweisen positive Reaktionen seitens der Eltern erhält, entwickelt es das Gefühl, den Eltern etwas zu bedeuten. Diese Notwendigkeit der Gefühlsvermittlung ist umso wichtiger, je jünger das Kind ist.<sup>747</sup> Daneben trägt die elterliche Förderung der Kinder zur Vermittlung eines stärkeren Selbstwertgefühls bei, wobei eine übermäßige Förderung diese überfordern kann.<sup>748</sup> Nach Davis<sup>749</sup> weist die Familie die folgenden sechs strategischen Charakteristika auf, die für die Sozialisation von Bedeutung sind:

- 1.) *Das Kind wird als erstes in die Familie hineingeboren und weist zunächst eine Art soziale Leere („social blank“<sup>750</sup>) auf:* Daher wird es in einem höheren Maße während seines Lebens nicht mehr formbar sein. Somit beginnen die ersten Schritte von Sozialisation innerhalb der Familie. Alle anderen Instanzen folgen erst im Anschluss und bauen auf den Grundlagen, die die Familie gesetzt hat, auf.
- 2.) *Die Familie stellt den langlebigsten Faktor im Leben eines Kindes dar:* Der engste Kontakt zu den Kindern in ihrem frühen Leben wird durch die Eltern hergestellt. Dies bewirkt einen sehr innigen und beständigen Einfluss der Eltern.
- 3.) *Die Familie ist eine Primärgruppe und vermittelt ein »Wir-Gefühl«:* Je mehr dies ausgeprägt ist, desto geringer sind die Barrieren für die Übertragung von Einstellungen und Meinungen.
- 4.) *Die Familie befriedigt die kindlichen Bedürfnisse:* Neben materiellen Bedürfnissen wie Essen und Trinken werden auch die wichtigsten geistigen Bedürfnisse wie Sicherheit und Zuneigung gestillt. Zwar reduziert sich die Befriedigung ab der Geburt mit steigendem Alter, jedoch existiert keine andere Gruppe, die dem Kind die Bedürfnisse im gleichen Umfang befriedigen.
- 5.) *Die Familie stellt zwei Arten von Beziehung zur Verfügung, in denen Sozialisation stattfindet:* Erstens zwischen den Eltern und den Kindern, die durch Autorität gekennzeichnet ist und zweitens zwischen Geschwistern, die sich

---

746 Vgl. Eisenstadt (1966), S. 31.

747 Vgl. Diem-Wille (1996), S. 95.

748 Vgl. Diem-Wille (1996), S. 144.

749 Vgl. Davis (1966), S. 405 f.

750 Davis (1966), S. 405.

durch Gleichheit und Gleichberechtigung auszeichnet. Da die Familie beide einzigartigen und notwendigen Elemente von Sozialisation innerhalb eines kleinen Kreises bereitstellt, ermöglicht diese eine besondere Vollständigkeit für die Ausübung dieser Funktionen. Dies unterscheidet die Familie z. B. von Spielgruppen, die fast ausschließlich auf Basis von Gleichberechtigung agieren.

- 6.) *Die Familienmitglieder erkennen sich als eine Gemeinschaft an und integrieren die Kinder in ihre soziale Struktur:* Das Kind identifiziert sich als allererstes mit seiner Familie, wobei dies über das ganze Leben hinweg aufrechterhalten bleibt. Erst nach der Gründung einer eigenen Familie mag es einer Änderung unterworfen sein. Allerdings ist dann der Sozialisationsprozess bereits so gut wie abgeschlossen.

## 2.5.2 Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext

Nachdem nun auf die primäre Sozialisation eingegangen wurde, wird anschließend das Familienunternehmen als Sozialisationskontext beleuchtet.

Werden zunächst Unternehmereltern betrachtet, so kann sich für diese eine jeweils andere Ausgangssituation für die Erziehung der einzelnen Kinder ergeben. Wird das erste Kind z. B. in der Aufbauphase des Unternehmens geboren, benötigt insbesondere das Unternehmen oftmals ein Höchstmaß an Aufmerksamkeit. Daher wird für das Kind vermutlich weniger Zeit vorhanden sein. Wird dann das nächste Kind in die Phase hinein geboren, in der sich das Unternehmen schon etabliert hat und die Geschäfte florieren, können die Eltern mehr Zeit mit diesem verbringen.<sup>751</sup> Auch wenn ein gewisses Gleichheitsideal gegenüber den Kindern vorherrscht, gestaltet sich die Aufrechterhaltung fast unmöglich, da die Kinder meist nicht nur zu unterschiedlichen Zeitpunkten geboren werden, sondern sich vor allem die Eltern in verschiedenen Lebenssituationen (privat und beruflich) wiederfinden können. Ein weiterer Faktor, der eher eine Ungleichheit bedingt, ist speziell bei den Kindern selbst zu finden: Diese weisen nämlich unterschiedliche Fähigkeiten und Entwicklungspfade auf.<sup>752</sup>

Wird eine Differenzierung der Nachkommen anhand des Geschlechts getroffen, so werden auch anhand dessen Unterschiede in Unternehmerfamilien ersichtlich. Vor allem für die Kompensation des geringen Zeitbudgets ergeben sich zunächst Unterschiede. So berichten interviewte Frauen von einer Verwöhnung vor allem

751 Vgl. Simon (2012), S. 52.

752 Vgl. Simon (2003), S. 38.



der Brüder durch die Mutter. Dadurch nahm ihre Leistungsbereitschaft ab und sie scheiterten. Haubl und Daser vermuten, „dass solche Mütter unbewusst versuchen, in ihren Söhnen die emotionale Ansprechbarkeit zu erreichen, auf die sie bei ihrem Ehemann verzichten müssen.“<sup>753</sup> Aber auch die Väter versuchen ihre Abwesenheit durch materielle Ausgleichs zu kompensieren: „Sie kaufen sich damit von ihrem schlechten Gewissen frei, was die Kinder letztlich immer spüren, weshalb sie zwar Vaters Geld nehmen, ihn gleichzeitig dafür aber verachten.“<sup>754</sup> Ganz anders schilderten die interviewten Töchter das Verhalten bei Vätern, „bei denen hohe unternehmensbezogene Leistungserwartungen mit einer stark verminderten emotionalen Resonanzfähigkeit und ausgeprägter Kleinlichkeit“<sup>755</sup> einhergingen. Für sie war es unvorstellbar, den Kindern in irgendeiner Form gewisse Annehmlichkeiten einzugestehen, obwohl es möglich gewesen wäre. Sie setzen enorme Anstrengungen voraus, ohne jegliche Kompensation. Gerade für Väter, die ihre Kindheit während des Krieges verbracht haben, ist dies ein typisches Bild.<sup>756</sup>

Wird die geschlechtsspezifische Sozialisation detailliert betrachtet, so lernen die Mädchen und Jungen vor allem durch die Beobachtung von Frauen und Männern was von ihnen erwartet wird, wenn sie einmal erwachsen sind. Für gewöhnlich identifizieren sich die Kinder mehr mit Erwachsenen des gleichen Geschlechts. Es entsteht häufig der Wunsch, genauso zu sein. Somit bieten Rollenmodelle den Kindern nicht nur zukünftige Bilder von sich selbst, sondern diese beeinflussen zusätzlich ihre Ziele und Ansprüche. Daher entfalten die Rollenmodelle der Erwachsenen einen bedeutenden Einfluss auf die Aneignung der Geschlechterrollen.<sup>757</sup> Speziell bei Unternehmereltern existieren in vielen Fällen erhebliche Unterschiede in der elterlichen Erwartungshaltung bezüglich der Lebenswege von Söhnen und Töchtern. Während von den Söhnen immer wieder erwartet wird, sich fachliche und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten im In- und Ausland anzueignen, um bestmöglich auf die (etwaige) Nachfolge vorbereitet zu sein, werden Töchter eher vernachlässigt. Aus Sicht der Eltern erscheint es meist als angebracht, wenn sich die Töchter ihre Fähigkeiten durch die Arbeit im Betrieb aneignen.<sup>758</sup> Gerade die Erwartungen für die Lebenswege von Töchtern und Söhnen unterscheiden sich oftmals bei den Vätern. Während die Töchter dem Idealbild entsprechend eine Familie gründen sollen, wird von den Söhnen die Fortführung

---

753 Haubl und Daser (2006), S. 35.

754 Haubl und Daser (2006), S. 35.

755 Haubl und Daser (2006), S. 36.

756 Vgl. Haubl und Daser (2006), S. 35 f.

757 Vgl. Weitzman et al. (1972), S. 1139.

758 Vgl. Welter-Enderlin (2005), S. 161.

des Unternehmens erwartet.<sup>759</sup> Dies wurde u. a. bereits unter der Nachfolgethematik ersichtlich (vgl. 2.4). Sind die Mütter innerhalb des Unternehmens beschäftigt, werden die Töchter häufig durch sie angelernt, da die Töchter oftmals dieselben Aufgaben bzw. Rollen wie die Mütter ausführen. Traditionell sind dies Arbeiten im Büro oder im Verkauf. Sind die Mütter jedoch nicht im Unternehmen angestellt, können sich die Töchter meist frei bei der Wahl ihrer Beschäftigung entfalten.<sup>760</sup> Dennoch gelangt Iannarelli<sup>761</sup> anhand der Auswertung ihrer Studie zu dem Schluss, dass Töchter weniger Zeit im Familienunternehmen verbringen und somit weniger Kompetenzen aufbauen. Ebenso werden sie seltener für unternehmensrelevante Dinge ermutigt als die Brüder.

Somit kann häufig davon ausgegangen werden, dass der Lebensweg von Unternehmerkindern in gewissem Maße »vorbestimmt« ist. Oftmals ist alles darauf ausgerichtet, später einmal das Familienunternehmen von den Eltern zu übernehmen.<sup>762</sup> Somit erfüllen Kinder in Unternehmerfamilien häufig die zukünftige Funktion des Erbempfinders.<sup>763</sup> Dies führt nach Kersting und Kamper-Jasper<sup>764</sup> insbesondere in einer sich immer mehr individualisierenden Gesellschaft zu inneren Konflikten der Nachkommen. Sie werden in eine Schiene hineingepresst, die sie vielleicht gar nicht erfüllen wollen oder können und geraten „ungewollt in die Rolle, über Sinn und Sinnlosigkeit des Lebens der Eltern zu entscheiden“<sup>765</sup>. Dabei kann die Sozialisation in einer Unternehmerfamilie von zwei Seiten betrachtet werden: Neben einer privilegierten Stellung durch das Unternehmen<sup>766</sup> wachsen die Kinder in vielen Fällen „gewissermaßen im Schatten des Unternehmens auf“<sup>767</sup>. LeMar formuliert dies wie folgt: „Kinder bekannter Unternehmen haben bildlich gesprochen einen Stempel auf der Stirn und werden mit dem verbunden, was das Unternehmen darstellt bzw. in der Vergangenheit dargestellt hat. Im Sinne einer ‚Selffulfilling Prophecy‘ können sich die Kinder nicht entsprechend ihres eigenen Wesens entwickeln. Sie verhalten sich so, wie es die anderen von ihnen bewusst und unbewusst erwarten.“<sup>768</sup> Daneben weisen Nachkommen im Allgemeinen neben den aktuellen Beziehungen zu den Familienmitgliedern ebenso Verknüpfungen mit ihren Vorfahren auf.<sup>769</sup> Gerade bei Nach-

759 Vgl. Iannarelli (1992), S. 13 f.

760 Vgl. Iannarelli (1992), S. 83 sowie S. 127.

761 Vgl. Iannarelli (1992), S. 179.

762 Vgl. Kersting und Kamper-Jasper (2002), S. 85.

763 Vgl. Klein (2004), S. 79.

764 Vgl. Kersting und Kamper-Jasper (2002), S. 85.

765 Kersting und Kamper-Jasper (2002), S. 85.

766 Vgl. Meyer (2007), S. 108 f.

767 Simon et al. (2005), S. 61.

768 LeMar (2014), S. 122.

769 Vgl. Popitz (1980), S. 80.

kommen aus Unternehmerfamilien ist deren persönliche Sozialisationsgeschichte untrennbar mit der Familien- und vor allem mit der Unternehmensgeschichte verbunden.<sup>770</sup>

Werden daher Nachkommen aus Familienunternehmen betrachtet, so sind diese einem zusätzlichen Sozialisationskontext ausgesetzt, welches seine Existenz den Eltern bzw. den daran partizipierenden Familienmitgliedern verdankt und grundlegend durch diese mitbestimmt wird.<sup>771</sup> Durch die häufig bestehende unzureichende Trennung zwischen Familie und Unternehmen – Simon nimmt das für Gründerfamilien und Mehr-Generationen Familienunternehmen mit dem Modell der Re-Inszenierung der Kleinfamilie an – erfahren die darin aufwachsenden Nachkommen schon sehr früh etwas über die emotionale Bedeutung des Unternehmens für die Eltern bzw. für die Familie. Dies kann die Kinder unter einen enormen Erwartungsdruck setzen, ihre Lebensgestaltung entsprechend an die Erfordernisse des Unternehmens anzupassen ([I.1]).<sup>772</sup> Nachkommen aus Familienunternehmen sind aus diesem Grund oftmals bereits von Geburt an einer doppelten Belastung ausgesetzt: Sie müssen wie jedes andere Kind ihre eigene Identität entwickeln und sich zusätzlich mit dem Gedanken anfreunden, ein möglicher Nachfolger des Unternehmens zu sein.<sup>773</sup>

Vor allem müssen sich die Unternehmereltern darüber bewusst sein, dass ihre Kinder sich primär über deren Gespräche eine Vorstellung oder Wissen über das Familienunternehmen aneignen.<sup>774</sup> Dies wird als „shop talk“, or the language of the family business“<sup>775</sup> bezeichnet. Gerade wenn Unternehmer ihr Unternehmen an die nächste Generation weitergeben wollen, sollten sie ihre Wortwahl bezüglich des Unternehmens bewusst wählen und sich nicht andauernd über Schwierigkeiten im Unternehmen beschweren.<sup>776</sup> Da es einen Unterschied macht, wie die Eltern über den eigenen Betrieb reden, d. h. über den Alltag im Unternehmen, scheint vor allem die Frequenz interessant zu sein. Dazu wurden Jugendliche aus Familienunternehmen in der Studie von Schmitt-Rodermund und Schröder<sup>777</sup> befragt: In 41% der Fälle sprachen die Eltern täglich über das Unternehmen. Bei weiteren 41% sprachen diese öfters in der Woche von ihrem Arbeitsalltag. Dane-

---

770 Vgl. Berning und Novak (2010), S. 112.

771 Vgl. Kormann (2011), S. 91.

772 Vgl. Simon (2008 a), S. 60.

773 Vgl. LeMar (2014), S. 112.

774 Vgl. Cater und Justis (2009), S. 7.

775 Rashad (2013), S. 146.

776 Vgl. Cater und Justis (2009), S. 7.

777 Vgl. Schmitt-Rodermund und Schröder (2009), S. 23 f. n=155 Unternehmerfamilien, davon 255 Jugendliche. Durchschnittliches Alter 16,4 Jahre.

ben vermittelten 27% positive, 20% negative und 53% ausgewogene Inhalte bezüglich des beruflichen Alltags. Anhand der Ergebnisse wird ein Einfluss auf die Sozialisation nicht ausgeschlossen. Somit lernen die Kinder das Unternehmen neben dem direkten Hineinwachsen ebenso durch Erzählungen kennen. Sie erhalten Einblicke in die zu treffenden Entscheidungen sowie in die verschiedenen Erwartungen, die an die Eltern gestellt werden. Auch sehen sie, wie die Eltern innerhalb des Zusammenspiels von Familie und Unternehmen agieren. Daher sammeln sie nicht nur über das Unternehmen an sich, sondern ebenfalls über die Bedeutung eines Familienunternehmens Erkenntnisse.<sup>778</sup> Iannarelli<sup>779</sup> bezeichnet die Kinder in diesem Zusammenhang als »teilnehmende Beobachter«. Der Wissenstransfer vollzieht sich von der älteren zur jüngeren Generation, wobei dieser überall vollzogen werden kann: sei es am Mittagstisch, bei Familienfeiern oder durch die Praxis im Unternehmen. Dieses während des ganzen Lebens gesammelte Wissen wird als »akkumuliertes Wissen« bezeichnet, welches die Kinder als Ressource nutzen können.

Gerade wenn Unternehmer am Beginn ihrer Unternehmerkarriere stehen, haben sie meist kein Geld für die Anstellung von Betreuungspersonen für ihre Kinder. Daher besteht oftmals die Notwendigkeit, diese mit in den Unternehmensalltag zu »integrieren«. Ein weiterer Grund für den Einbezug von Kindern in das Unternehmen wird in der Arbeit beider Eltern im Unternehmen gesehen. Häufig wird dieses zu ihrer »Heimat«.<sup>780</sup> Besonders da das Unternehmen ein dauernder Bestandteil des täglichen Lebens bzw. der täglichen Kommunikation von Unternehmerfamilien darstellt, werden auch die darin aufwachsenden Kinder meist schon sehr früh mit ökonomischen Fragestellungen oder Problemen konfrontiert. Die Relevanz des Unternehmens – sei es finanziell oder emotional – für die jeweilige(n) Familie(n) wird den Kindern tagtäglich ins Bewusstsein gerufen. Für die Nachkommen kann das Unternehmen dann entweder als ein Konkurrent um die Aufmerksamkeit der Eltern angesehen werden oder aber als ein Identifikationsobjekt dienen.<sup>781</sup>

Wird speziell die Pubertät von Unternehmerkindern betrachtet, so ist dafür oftmals aufgrund der Eingebundenheit der Familie in das Unternehmen kein Platz. Diese Unterdrückung kann gravierende Konsequenzen für die Entwicklung der Persönlichkeit haben. Somit besteht die Gefahr, kein Gespür für die eigenen Chancen und Schranken zu entwickeln. In vielen Fällen wird dieser Mangel dann

---

778 Vgl. Stamm (2013), S. 190 f. und vgl. Stamm et al. (2010), S. 5.

779 Vgl. Iannarelli (1992), S. 41.

780 Vgl. Iannarelli (1992), S. 74.

781 Vgl. Simon (2012), S. 66; vgl. Simon (2008 a), S. 59 und vgl. Simon (2005), S. 43.

in späteren Lebensphasen nachgeholt.<sup>782</sup> Viele Unternehmerkinder sehen sich bereits in jungen Jahren damit konfrontiert, in Zukunft einmal in die Fußstapfen der Eltern treten zu müssen und somit als Unternehmer zu agieren. Charakteristisch ist daher auch die innerhalb von Unternehmerfamilien durchlaufene Sozialisation, die eine unternehmerische Tätigkeit als Selbstverständlichkeit ansieht.<sup>783</sup> Für gewöhnlich schwindet der Einfluss der Familie während des Sozialisationsprozesses, da andere Sozialisationsagenten deren Platz (im Zuge der sekundären und tertiären Sozialisation) zunehmend einnehmen. Werden hingegen Unternehmerfamilien betrachtet, so ist dort durch die vorherrschende Interaktion zwischen Familie und Unternehmen nicht unbedingt ein Bedeutungsverlust der Familie auf den (bereits im Unternehmen beschäftigten) Nachfolger zu erkennen.<sup>784</sup>

Werden die Geschwister in Unternehmerfamilien betrachtet, so scheinen in diesem Kontext Rivalitäten zwischen diesen eine Verstärkung zu erfahren. In Unternehmerfamilien drehen sich diese nicht nur um die Zuwendung und Aufmerksamkeit der Eltern, sondern darüber hinaus auch um die Aufteilung des Vermögens, der Macht und den Einfluss. In diesem Zusammenhang geht es häufig nicht um die rein sachliche Aufteilung als vielmehr um die Klärung, wer im Ansehen der Eltern höher angesiedelt ist.<sup>785</sup> Allerdings agieren die Rivalen nicht auf derselben Augenhöhe, wenn nur ein Nachkomme für die Nachfolge auserkoren ist.<sup>786</sup> Während innerhalb der Familie das Gleichbehandlungsgebot besteht, ist dies in Unternehmen überwiegend nicht der Fall (vgl. Tab. 3). Dort bestehen zumeist klare Hierarchien. Sind nun zwei Geschwister im Unternehmen beschäftigt und nehmen diese unterschiedliche Positionen ein, so können die Strukturen von einer emotionalen Überlagerung bedroht sein. Daher sollten vorweg schon Überlegungen angestrebt werden, ob die Nachfolger überhaupt in verschiedenen Hierarchien in das Unternehmen eintreten.<sup>787</sup> Für viele Unternehmer stellen die Kinder allerdings eine Art potentielle Reserve dar. Mit Aussagen: „Einer von Euch wird einmal meinen Betrieb übernehmen. Wer das sein wird, entscheide ich,

---

782 Vgl. Wimmer (1997), S. 149.

783 Vgl. Pfannenschwarz (2008), S. 165.

784 Vgl. García-Álvarez et al. (2002), S. 190.

785 Vgl. Simon (2008 a), S. 61. Ein Erklärungsansatz, wie die Konkurrenzgefühle entkräftet werden und wie sich zusätzlich die Unterschiedlichkeit zwischen Geschwistern begründet, kann in dem „Prozeß der adaptiven Radiation“ (Sulloway 1999, 102) gesehen werden. Dieser ermöglicht es den Geschwistern, sich innerhalb der Familie eine Nische zu schaffen und somit unterschiedliche Interessen und Fähigkeiten zu entwickeln, was zu einer Reduktion des Konkurrenzgedanken führen kann (vgl. Sulloway 1999, 102 f.). Sohni spricht in diesem Zusammenhang von der sog. „Nischenspezialisierung“ (Sohni 2011, 59). Ausgangspunkt ist häufig eine erforderliche „Koexistenz von Konkurrenten“ (Sohni 2011, 59) um die Gunst der Eltern. Diese kann sich durch die Geburtenfolge manifestieren (vgl. Kepner 1983, 66). Geschwister nehmen im Familiensystem deshalb anpassungsfähige Nischen ein, damit sie einen Zugang zu den elterlichen Ressourcen erlangen (vgl. Sulloway 1999, 205).

786 Vgl. Baus (2010), S. 33.

787 Vgl. Baus (2010), S. 27.

wenn es soweit ist. Bis dahin gebt euch Mühe“<sup>788</sup>, kann allenfalls eine Konkurrenzbeziehung zwischen den Geschwistern erzeugt werden. Ebenso kann die Ungewissheit darüber, welcher Nachkomme die Nachfolge schlussendlich antreten darf dazu führen, dass sich die Nachkommen von sich aus gegen die Nachfolge entscheiden und einen anderen Beruf ausüben.<sup>789</sup> Gerade in Unternehmerfamilien besteht oftmals das Erfordernis, die eigenen Bedürfnisse und Präferenzen hinter den Bedürfnissen des Unternehmens anzustellen ([I.11]). Diese werden häufig tabuisiert. Felden formuliert es wie folgt: „Da sieht die Schwester in der unternehmerischen Tätigkeit ihre Lebensaufgabe, äußert dies aber nicht, weil der Bruder von Kind an als Kronprinz für das Unternehmen vorgesehen ist.“<sup>790</sup> Diese nicht geäußerten Wünsche können dann nach dem Tod der Eltern hervortreten und zu Konflikten führen.<sup>791</sup>

Wird zusammenfassend das Familienunternehmen und dessen Einfluss auf die Sozialisation der Nachkommen betrachtet, so kann das Unternehmen zwar keinen direkten Einfluss geltend machen, indirekt jedoch über die daran beteiligten Personen und vor allem durch die Unternehmereltern. Dies wird an den folgenden Punkten verdeutlicht:

- 1.) Wenn ein oder beide Elternteil(e) im Unternehmen beschäftigt sind, werden die Verhaltensweisen aus dem beruflichen Umfeld voraussichtlich auch Einzug in die Familie finden. Dies ist nicht nur auf Unternehmerfamilien beschränkt, sondern kann für alle Berufe angenommen werden, die im Höchstmaß die Persönlichkeit fordern.
- 2.) Im Kontext des Unternehmens kommen die Nachkommen häufig mit ihren Verwandten und Mitgesellschaftern – zumindest ab einer bestimmten Generation – in Kontakt. Diese stellen den Nachkommen zusätzliche Rollenmodelle zur Verfügung.
- 3.) Ebenso dienen die Mitarbeiter als weitere Rollenmodelle. Der Aufenthalt im Unternehmen oder die Gespräche mit den Mitarbeitern bringen den Nachkommen die Regeln und Abläufe näher.<sup>792</sup>

---

788 Bieler (2012), S. 29.

789 Vgl. Bieler (2012), S. 29 f.

790 Felden (2012), S. 145.

791 Vgl. Felden (2012), S. 145. Ebenso können die Geschwisterrivalitäten in manchen Familienunternehmen bei mehreren Nachfolgern eine Aufteilung des Unternehmens in unterschiedliche Sparten erfordern, da diese zu intensiv sind und eine Zusammenarbeit unmöglich erscheint. Somit kann der Kontakt zwischen den Geschwistern auf ein Minimum reduziert werden (vgl. Davis 1983, 52).

792 Vgl. Kormann (2011), S. 94.

### 2.5.2.1 Beeinflussung der Nachkommen durch die Unternehmereltern

Werden zunächst die elterlichen Verhaltensweisen betrachtet, so klassifiziert Freund<sup>793</sup> anhand seiner Untersuchung folgende Merkmale, die von Unternehmern Kindern positiv und negativ aufgenommen werden:

*Positiv:*

- 1.) Das gerechte Verhalten gegenüber den Mitarbeitern und Geschäftspartnern.
- 2.) Die Begabung, Probleme unabhängig von ihrem Schwierigkeitsgrad zu lösen.
- 3.) Die Arbeit mit Freude auszuüben.
- 4.) Ein intaktes Familienleben, unabhängig davon, wie viel Zeit der Vater dafür aufbringen kann, da der Mutter eine tragende Rolle zugeschrieben wird. Es steht die Qualität im Vordergrund.

*Negativ:*

- 1.) Die mangelnde Zeit des Vaters, vor allem dann, wenn er keine erkennbare Freude bei seiner Arbeit vermittelt.
- 2.) Die negative Machtausübung des Vaters.
- 3.) Das mangelnde Interesse an unternehmensfremden Lebensbereichen.

Generell ist der Unternehmer im geschäftlichen Alltag, d. h. bei der Entscheidungsfindung, den Zielvorstellungen oder der Erfolgskontrolle, auf sich alleine gestellt. Daher werden diese Personen eher auf ein unabhängiges und eigenständiges Leben bedacht sein.<sup>794</sup> Daneben kann der Wunsch bestehen, als ein Vorbild zu fungieren ([I.70 u. I.71]). Männliche Unternehmer sind oftmals „risikofreudigere, stärker an Erfolg und Leistung orientierte, innovativere, sowie internal kontrollierte Persönlichkeiten“<sup>795</sup>. Werden Arbeitnehmer mit Unternehmern verglichen, so tritt bei Unternehmern generell der Leistungswille in einem höheren Maße auf ([I.72]).<sup>796</sup> Diese genannten Charaktereigenschaften können sich dann auch auf den familiären Bereich auswirken, wodurch die Sozialisation der Heranwachsenden beeinflusst wird ([I.73]).

---

793 Vgl. Freund (2000), S. 94 f.

794 Vgl. Brandstätter (1999), S. 156.

795 Schmitt-Rodermund und Silbereisen (1999), S. 116.

796 Vgl. Müller (1999), S. 175.

<p>Unternehmer: „Da sitzen rund 100 Mitarbeiter, die ich schon lange kenne und die an mich glauben. Als Unternehmer habe ich die lebenslange Verpflichtung, Vorbild für meine Mitarbeiter zu sein.“<sup>797</sup> <b>[I.70]</b></p> <p>Der gleiche Unternehmer: „Meine Grundeinstellung ist, Vorbild zu sein – in allem was ich tue. [...] Kurz gesagt ist mir die soziale Stellung sehr wichtig. Ich wurde in einem kleinen Dorf in der Pfalz mit 625 Einwohnern geboren. Dort zählte der soziale Status sehr viel. Als 21 jähriger Leutnant geriet ich in der Tschechoslowakei in Kriegsgefangenschaft. Auch in dieser Situation galt es, Vorbild zu sein. Meine gesamte Laufbahn war von der Verpflichtung geprägt, ein Vorbild zu sein.“<sup>798</sup> <b>[I.71]</b></p>
<p>Junior eines mittelständischen Unternehmens: „[...] <i>Er ist überhaupt nicht der Typ, der einfach nichts tun kann. An einem schönen Strand in der Südsee mit einem Drink in der Hand das Leben einfach so zu genießen, das wäre für ihn kein Genuß, sondern eher eine Haftstrafe, wenn er nicht dauernd telefonisch mit seiner Firma Verbindung halten könnte.</i> [...]“<sup>799</sup> <b>[I.72]</b></p>
<p>Gesellschafterin: „Der Erziehungsstil meines Vaters war nicht autoritär, sondern deutlich permissiv. Im Gegensatz zu meiner Mutter war er vom Erziehungsalltag ja weit entfernt. [...] Seine Wünsche wurden ihm möglichst von den Augen abgelesen. Da er es gewohnt war zu entscheiden, entschied er mit freundlicher Selbstverständlichkeit auch dort, wo er keinerlei Sachkenntnis hatte. [...] Dass der Umgang mit kindlichen Eigenwillen für ihn schwierig war, wurde sehr deutlich, als wir in die Pubertät kamen. Das eigene Wollen des Jugendlichen hatte kaum Chancen auf Durchsetzung, wenn es nicht seinem Willen entsprach. [...] Disziplin und Contenance waren Schlüsselworte im Wortschatz meines Vaters. [...] Mit Hilfe von Disziplin und Contenance galt es, miteinander auszukommen gemäß der Regel: Nicht streiten, um sich nicht zu verstricken. [...]“<sup>800</sup> <b>[I.73]</b></p>

### Interviews 24: Charakteristika des Unternehmers.

Meist weisen die Unternehmer eine sehr intensive Beziehung zu dem eigenen Unternehmen auf. Für sie kann das Unternehmen wie das eigene Kind sein ([I.75]), zu dem eine ausgeprägte emotionale Beziehung besteht ([I.77]). Gerade der mehr-generationale Bestand festigt diese Bindung ([I.74]). Daher besteht oftmals das Bedürfnis bzw. der Wunsch, das Unternehmen an die eigenen Nachkommen weiterzugeben ([I.76]). Dieser Wunsch spiegelt sich dann in der Erziehung des Vaters wider, was wiederum einen Einfluss auf die Sozialisation der Nachkommen entfaltet.

<p>Unternehmer: „Ich bin auf einem Bauernhof aufgewachsen und da war es selbstverständlich, dass die Weitergabe innerhalb der Familie erfolgt. Auch ich habe den Betrieb von meinem Großvater übernommen. Man muss sich aber von Anfang an ein bisschen darauf einstellen. Natürlich braucht man dazu Kinder, die man entsprechend erziehen muss und die die Voraussetzungen für eine Übernahme mitbringen.“<sup>801</sup> <b>[I.74]</b></p>
<p>Altunternehmer: „»[...] Und es hat die ganze Verbindung, die ich über 25 Jahre aufgebaut habe – es war ja mein Baby – auf einen Schlag gelöst. [...]«“<sup>802</sup> <b>[I.75]</b></p>

797 Juritsch et al. (2007), S. 77.

798 Juritsch et al. (2007), S. 77.

799 LeMar (2001), S. 99.

800 Haas (2005), S. 91 f.

801 Juritsch et al. (2007), S. 65.

802 Loos (2010), S. 12 f.



Unternehmer, 2. Generation: „[...] 'ne Nachfolge sollte irgendwo in irgendeiner Form, – ja, sollte da sein! Denn ich würde [holt Luft] nicht gern' die Firma, so sang- und klanglos das aufgeben oder verkaufen. Denn dafür [holt Luft] haben eigentliche zwei Generationen zuviel da 'reinge-steckt! [...]“<sup>803</sup> [I.76]

Unternehmer: „»Ich habe viele Firmen gekauft und verkauft und ich muss sagen, je mehr man selbst daran aufgebaut hat und je mehr man selbst mitgearbeitet hat, desto mehr verkauft man sein Herzblut mit. Wenn man nur (finanziell) beteiligt war, geht es leichter.«“<sup>804</sup> [I.77]

### Interviews 25: Bindung zw. Unternehmer und Unternehmen.

Dennoch sollte es nicht verwundern, wenn die potentiellen Nachfolger unter dem Verhalten oder der Persönlichkeit des Vaters leiden. So können die geforderte Leistungsbereitschaft innerhalb der Familie und die erlebte Abwesenheit des Vaters ([I.78 u. I.80]) sowie das Gefühl, den Ansprüchen nicht zu genügen, die Sozialisation nachhaltig beeinträchtigen ([I.79]). Ebenso kann ein Mangel an Aufmerksamkeit als negativ empfunden werden ([I.81]).

Ältester Sohn, der für die Nachfolge vorgesehen war: „Ich wollte nicht wie mein Vater die ganze Lebensenergie in die Firma stecken! Schon mein Großvater war an Überarbeitung gestorben. Ich wollte meine eigenen, ganz anderen Visionen vom Leben umsetzen. Ich habe auch sehr darunter gelitten, dass mein Vater nie für mich da war, weil er so viel gearbeitet hat. Ich wollte es mit meiner eigenen Familie, mit meinen Kindern und meiner Frau anders machen.“<sup>805</sup> [I.78]

An seinem zweiten Statement wird zusätzlich die ausgeprägte familiäre Prägung ersichtlich: „Egal, was ich arbeite, es holt mich ein. Ich bin im selben Fahrwasser, in dem auch mein Vater ist und mein Großvater war: Meine Arbeit steht an erster Stelle für mich, dann kommt die Familie. Obwohl ich es innerlich anders möchte und mich immer wieder bemühe, kann ich mich von diesem Leistungsanspruch bis zur Selbstaufgabe nicht lösen.“<sup>806</sup> [I.79]

Sohn, der für die Nachfolge vorgesehen war, 3. Generation: „...ich hatte von Anfang an nur das Gefühl, das schaffst du sowieso nicht ... ich wäre wahrscheinlich besser dran gewesen, wenn ich keine Schwestern gehabt hätte, die so fleißig waren, meine beiden Schwestern und dann so'n Vater, der so Meilen über mir stand.“<sup>807</sup> [I.80]

„...ja mit Lob ist er (Vorgänger) sein ganzes Leben sparsam gewesen gegenüber jeglichen Mitarbeitern oder Familienmitgliedern, da habe ich nie viel erfahren. Ein bisschen Lob würde mir gut tun...“<sup>808</sup> [I.81]

### Interviews 26: Negativer Einfluss des väterlichen Verhaltens.

Wird die Ausbildung betrachtet, so beeinflussen die Eltern auch diese (in-)direkt. Für den Unternehmer kann sich die Frage stellen, ob die Kinder das machen sollen, was für sie am besten ist bzw. was sie sich wünschen oder ob ein Ausbil-

803 Siefer (1996), S. 252.

804 Loos (2010), S. 54.

805 Wandl und Habenicht (2011), S. 24.

806 Wandl und Habenicht (2011), S. 25.

807 Levold et al. (2005), S. 230.

808 Müller (2008), S. 371.

dungsweg vorteilhaft ist, der dem Unternehmen Vorteile bringt.<sup>809</sup> Wie bereits unter 2.4.1 aufgegriffen, kann dies einen Zwiespalt bei den Eltern auslösen. Fast alle Interviewpartner von Diem-Wille<sup>810</sup> bestätigen die Beeinflussung der beruflichen Biografie durch die Eltern. Gerade wenn die Eltern nicht die Möglichkeit hatten, ein gewisses Bildungsniveau zu erreichen, können diese die Kinder dazu drängen, einen bestimmten Ausbildungsweg einzuschlagen ([I.82 u. I.83]). Allerdings kann ebenso der gegenteilige Fall eintreten. Ist die Studienwahl der Nachkommen nicht mit den Anforderungen des Unternehmens kompatibel, kann diese durch die Eltern verwehrt werden ([I.84]). So können sich die Kinder entweder zu einer Ausbildung im Sinne des Unternehmens entscheiden, die zwar nicht ihren Neigungen entspricht ([I.82]), oder sie studieren aus einer gewissen Selbstverständlichkeit heraus genau das, was dem Unternehmensgegenstand förderlich scheint ([I.85]). Speziell der erste Fall kann dann zu einem späteren Zeitpunkt zu einem Bruch mit dem Unternehmen führen. Durch die Verbindung der Familie mit dem Unternehmen wirken die Belange des Unternehmens in die familiäre Sphäre hinein, sodass von Seiten der Eltern ein gewisser Druck auf die Nachfolger bezüglich deren Ausbildung aufgebaut wird. Wie sehr die Eltern die Ausbildungswahl beeinflussen bzw. wie sehr das Unternehmen seinen Einfluss auf die Nachkommen geltend macht, wird an den Interviews [I.86-I.88] deutlich. Darin wird der Anschein erweckt, als würden sich die Nachkommen ihrem Schicksal einfach fügen, ohne dass ihnen eine Wahl bliebe. Der Einfluss des Unternehmens wird vor allem in [I.88] deutlich. Die eigene Ausbildung wird nicht abgeschlossen, da der Vater eine zusätzliche Arbeitskraft benötigt.

Tochter, 3. Generation: „[...] In unserer Situation spielte Mutter, die ebenfalls aus einem Handwerkerbetrieb kam und dort als junge Frau ohne große Ausbildung das Büro geführt hatte, eine Partisanenrolle. Da sie selber an einem Mangel an Bildung litt, motivierte sie uns zum Besuch des Gymnasiums und beruhigte Vater mit der Aussicht, dass eines von uns ja nach der Matura vielleicht seine Nachfolge antreten würde. [...] Das das nicht geschah, war schwierig für ihn und auch für uns. Denn die Loyalität zur Familie war uns Kindern wichtig und ist es bis zum heutigen Tag. Eine Zeit lang blieb unsere jüngste und loyalste Schwester zu Hause ‚hängen‘, lernte gegen ihre Neigung Floristin und führte das Geschäft mit den Eltern zusammen, bis sie schließlich mit ihrem Mann nach Neuseeland auswanderte. [...]“<sup>811</sup> **[I.82]**

Tochter: „Vor allem dem Vater war es ungemein wichtig, daß ich das Studium abschließe“, sagte sie. Der Vater hatte selbst nicht studieren dürfen, da er den Betrieb des Großvaters übernehmen sollte.“<sup>812</sup> **[I.83]**

Unternehmer: „[...] Mein größter Wunsch war ja, das sich das, dass das, was bebaut worden ist, [...] dass das die Kinder mal weitermachen. [...] Habe ich gesagt, was wollen wir denn studieren? ‚Architektur‘. [...] Da habe ich gesagt: ‚Wenn, dann reiße ich dir den Kopf ab. [...] Wenn ihr mir

809 Vgl. Lansberg (1983), S. 43.

810 Vgl. Diem-Wille (1996), S. 18.

811 Welter-Enderlin (2005), S. 147.

812 Diem-Wille (1996), S. 34 f.

<i>folgt, eh die [...] Firma ist wie eine Kuh. Man muss die füttern [...] ordentlich und dann kann man die auch ordentlich melken [...].</i> <sup>813</sup> <b>[I.84]</b>
<i>Unternehmer: „Eine Studiumswahl gab es in dem Sinne bei mir nicht. Für mich war immer klar, Jus zu studieren. [...] Es war kein bewusst spürbarer Familiendruck da, auch wenn es sicher eine gewisse Erwartungshaltung in diese Richtung gab. Mein Vater war mein ‚Idol‘. Und die Tätigkeit liegt und taugt mir. Vor allem kann man damit Geld verdienen. Meine Entscheidung hat meine Eltern natürlich gefreut. Infrage habe ich sie für mich noch nie gestellt.“</i> <sup>814</sup> <b>[I.85]</b>
<i>Nachfolger: „...meine Eltern wollten nicht, dass ich beruflich erst was anders mache und das Geschrei war groß. Dann habe ich mich dann entschlossen und gesagt, O. K., dann komme ich eben nach dem Studium direkt ...“</i> <sup>815</sup> <b>[I.86]</b>
<i>Sohn: „... Also im Prinzip wurde ich darauf hingedrillt, dass ich ...studiere. Ich wollte eigentlich immer ... machen ... ich habe auf jeden Fall dann diesen Ruf befolgt, dann nämlich den väterlichen Ruf, und hab‘ ... studieren begonnen ...“</i> <sup>816</sup> <b>[I.87]</b>
<i>Übernehmer: „Wir sind quasi auf eine Übergabe hin erzogen worden. Bei mir war es sowieso klar. Ich habe diesen Schritt nie in Frage gestellt. Ich habe die HAK [Schulform in Österreich] gemacht und dann vier Semester BWL studiert, aber es nicht abgeschlossen, weil mich mein Vater im Betrieb brauchte. Ich war mit 25 Jahren nur kurz, drei Monate, bei der Länderbank tätig. Dann hat mein Vater gesagt: ‚Wenn du eh arbeiten gehst, kannst du das auch hier machen.‘ So begann ich hier 1979 im Angestellten-Verhältnis und war für die Bereiche Kostenrechnung, EDV, Rechnungswesen zuständig.“</i> <sup>817</sup> <b>[I.88]</b>

### Interviews 27: (In-)direkte Beeinflussung der Ausbildungswahl.

Nachdem deutlich wurde, dass die Eltern die Ausbildungswahl beeinflussen, werden anschließend das Ausbildungsniveau und die -inhalte detailliert beleuchtet. Wird die Schulbildung der von Pfannenschwarz<sup>818</sup> Befragten betrachtet, so haben 23 Interviewpartner das Abitur, vier einen Realschulabschluss und drei einen Hauptschulabschluss. In der Studie von Schmitt-Rodermund und Schröder<sup>819</sup> wurden die Nachkommen hingegen nach ihren höchsten angestrebten Bildungsabschluss befragt. Es ergab sich folgende Verteilung:

- 1.) Hochschulstudium: 52% T(öchter) und 40% S(öhne)
- 2.) Berufsausbildung: 31% T und 43% S
- 3.) Abitur: 15% T und 9 % S
- 4.) Mittlere Reife: 2% T und 7% S

<sup>813</sup> Brückner (2011), S. 178.

<sup>814</sup> Mätzener und Schwarz (2008), S. 82.

<sup>815</sup> Müller (2008), S. 246.

<sup>816</sup> Baumgartner (2009), S. 102.

<sup>817</sup> Mätzener und Schwarz (2008), S. 84.

<sup>818</sup> Vgl. Pfannenschwarz (2006 b), S. 14. n=30 Befragte.

<sup>819</sup> Vgl. Schmitt-Rodermund und Schröder (2009), S. 15. n=155 Unternehmerfamilien, davon 255 Jugendliche. Durchschnittliches Alter 16,4 Jahre.

In der Studie von Dej et al.<sup>820</sup> weisen 51,4% der befragten Unternehmer einen Studien- bzw. Hochschulabschluss auf. An den Ergebnissen wird neben dem hohen Bildungsniveau auch die geschlechtliche Differenzierung ersichtlich. Werden die Studienschwerpunkte von Nachfolgern betrachtet, so ergibt sich anhand der Erhebung von Stiftung Familienunternehmen<sup>821</sup> folgende Verteilung:

- 1.) Betriebswirtschaftslehre (59,0%)
- 2.) Volkswirtschaftslehre (15,4%)
- 3.) Ingenieurwissenschaften (12,3%)
- 4.) Kommunikationswissenschaften (10,8%)
- 5.) Jura (6,7%)

Vor allem dient ein Bildungsabschluss als Ausgangspunkt für den zukünftigen beruflichen Werdegang.<sup>822</sup> Anhand der Ergebnisse ist ersichtlich, welche Bedeutung ein qualifizierter Bildungsabschluss innerhalb von Unternehmerfamilien einnimmt. Dieser wird jedoch auch mit dem Lebenszyklus des Unternehmens zusammenhängen. Wie unter 2.2.6 geschildert steigt die Qualifikation der Nachkommen in der Regel mit jeder neuen Generation.

Dennoch kann ein von den Eltern induzierter Druck auch in eine andere Richtung schlagen. Häufig gilt: Je größer der Druck ist, die Nachkommen in eine bestimmte Richtung zu lenken, desto größer fällt meist deren Abwehrhaltung aus.<sup>823</sup> Will der Altunternehmer ein getreues Abbild seiner Person in seinen Nachkommen erschaffen, wird dies voraussichtlich scheitern ([I.89]).<sup>824</sup> Daneben kann die Festlegung der Ausbildung durch die Eltern gerade bei Geschwistern zu Konflikten führen, wenn den jüngeren Geschwistern die gleiche Ausbildung verwehrt wird, da diese nicht für die Nachfolge vorgesehen wurden ([I.90]).

Statement eines 14-jährigen, der als zukünftiger Nachfolger auserkoren ist: „*Da habe ich eine Mama und einen Papa, doch die lieben die Firma offenbar mehr als mich. Immer wenn ich sie brauche sagen sie: ‚Gleich mein Schatz, ich muß nur noch ...‘ Und dann haben sie vergessen, was ich wollte. Dieser blöde Betrieb hat mir schon meinen Papa weggenommen. Da jammern sie die ganze Zeit, wieviel sie zu tun haben. Und jetzt kommt das Schärfste: Die wollen, daß ich später in meinem Leben in dieser Firma schuften soll. Dabei sogt der Papa so oft: ‚Ich würde den ganzen Laden am Liebsten hinschmeißen!‘ Wenn er es nur einmal machen würde. [...] Und jetzt kommt der Oberhammer: die wollen mich wirklich in diese andere Schule stecken. Das wär' eine bessere*

820 Vgl. Dej et al. (2010), S. 48. n=243 Befragte.

821 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011 a), S. 27. n=202 Befragte.

822 Vgl. Schmitt-Rodermund und Schröder (2009), S. 15.

823 Vgl. Felden (2012), S. 153 und vgl. Felden und Pfannenschwarz (2008), S. 121.

824 Vgl. Felden und Pfannenschwarz (2008), S. 126.

*Vorbereitung für mich als Nachfolger von Papa, sagen sie. Aber mit mir nicht! Ich möchte' nämlich Web-Designer werden, jedenfalls würd' ich gern was Kreatives machen.*"<sup>825</sup> [I.89]

Fallbeschreibung: „Der Vater versteht es immer wieder, die beiden Brüder gegeneinander auszuspielen, sodass sie einander misstrauen und auch wenig miteinander sprechen. Anton ist eifersüchtig auf Michael, weil er Schreiner lernen darf. Michael hat sich dafür nicht selbst entschieden, sondern der Vater hat dies für ihn beschlossen. Beide Brüder leiden gleichermaßen an den fehlenden Gesprächen in der Familie, und sie hätten beide eine Auseinandersetzung im positiven Sinn mit ihrem Vater gebraucht.“<sup>826</sup> [I.90]

### Interviews 28: Festlegung der Ausbildung.

Neben der Möglichkeit der Beeinflussung der Schul- und Studienwahl kann genauso die Berufswahl der Kinder durch die Eltern und deren Vorbildwirkung beeinflusst werden. Die Kinder entwickeln ausgehend von den Eltern eine Vorstellung über die für sie geeigneten Berufe und die relevanten Ausbildungswege. Speziell die berufliche Entwicklung von Töchtern bzw. deren Wunsch, einen nicht-traditionellen Beruf auszuüben, wird durch die Berufstätigkeit der Mütter beeinflusst.<sup>827</sup> Für Mütter, die in Familienunternehmen arbeiten, formuliert es Iannarelli wie folgt: „When the mothers worked in the business, the daughters shared not only similar roles but also maintained similar goals of supporting the male leaders in the business.“<sup>828</sup> Schmitt-Rodermund und Silbereisen<sup>829</sup> gelangen anhand ihrer Studie zu dem Ergebnis, „daß tatsächlich in der Familieninteraktion Vorläufer für unternehmerische Interessen zu liegen scheinen, die dann ihrerseits in frühere Selbständigkeit und Erfolge damit münden“<sup>830</sup>. Weiter schreiben sie: „Zusammenfassend läßt sich festhalten, [...] daß indirekt Familienmerkmale für unternehmerischen Erfolg bedeutsam sind, als auch, daß die Persönlichkeit unternehmerischen Erfolg befördert.“<sup>831</sup> Gerade während der Kindheit üben die Eltern und speziell die Mütter den größten Einfluss auf die Kinder aus.<sup>832</sup> Ein direkter Einfluss auf die Kinder muss ebenso der elterlichen Beziehung zugesprochen werden. Besteht ein gewisser aggressiver Umgangston zwischen den Eltern, macht sich dieser wahrscheinlich auch im Umgang mit den Kindern bemerkbar.<sup>833</sup> Daneben wirkt sich die derzeitige Lebenssituation der Eltern auf die Eltern-Kind-Beziehung aus.<sup>834</sup> So hat der Studie von Higgins et al.<sup>835</sup> zufolge die

<sup>825</sup> LeMar (2001), S. 140 f.

<sup>826</sup> Wandl und Habenicht (2011), S. 17.

<sup>827</sup> Vgl. Kracke und Hofer (2002), S. 97.

<sup>828</sup> Iannarelli (1992), S. 127.

<sup>829</sup> Vgl. Schmitt-Rodermund und Silbereisen (1999), S. 124. Befragung von Unternehmern (Eigentümer und Geschäftsführer) mittels 97 schriftlicher Erhebungsbögen.

<sup>830</sup> Schmitt-Rodermund und Silbereisen (1999), S. 136.

<sup>831</sup> Schmitt-Rodermund und Silbereisen (1999), S. 138 f.

<sup>832</sup> Vgl. Wilson und Edington (1987), S. 11.

<sup>833</sup> Vgl. Petzold (1999), S. 73.

<sup>834</sup> Vgl. Suess (2001), S. 49.

Struktur der ausgeübten Arbeit einen wesentlichen Einfluss auf das Familienleben.

Vor allem die Sichtweise der Kinder auf das Unternehmen wird primär von den Eltern und deren Einfluss auf die Sozialisation beeinflusst. Abhängig davon, wie die Eltern ihre Beziehung zu dem Unternehmen vermitteln, treten die Kinder dem Unternehmen mit Neugierde oder mit Abneigung entgegen.<sup>836</sup> In Kombination mit den Persönlichkeitseigenschaften der Kinder können Eltern ihre Kinder dahingehend fördern, sodass diese Eigenschaften entwickeln, die mit Unternehmertum in Verbindung gebracht werden. Hobbies oder andere Aktivitäten, die eine Steigerung des Selbstbewusstseins bewirken, sind hilfreich.<sup>837</sup> Dennoch kann die Sozialisation innerhalb eines Familienunternehmens die Kinder auch unter Druck setzen, was sie dann zu einer ungewollten Nachfolge veranlasst ([I.91]).

Unternehmer, 3. Generation: „Üblicherweise sagt man, daß die Kinder den Eltern dankbar sein sollten. [...] Für die Kinder eines Familienunternehmens sieht das jedoch noch einmal anders aus. Sie bekommen von ihren Eltern mehr als ‚normale‘ Kinder, nämlich eine Firma, mit der viele materielle und immaterielle Werte verbunden sind. Die Übernahme des Erbes löst bei den Kindern ein Bedürfnis nach einem Ausgleich aus. Auf der rein materiellen Ebene kann es jedoch keinen Ausgleich zwischen Eltern und Kindern geben. Daraus resultiert bei den Kindern ein tiefsitzendes Gefühl des Gehorsams, das mit der Verpflichtung zur erfolgreichen Weiterführung des Familienunternehmens verbunden ist. Auf diese Weise besteht die Möglichkeit eines Ausgleiches. [...]“<sup>838</sup>

**[I.91]**

### **Interview 29: Nachfolge aus Gründen des Gehorsams.**

#### **2.5.2.2 Beeinflussung der Nachkommen durch das Unternehmen**

Werden Unternehmerfamilien betrachtet, so kann anhand der bereits getätigten Ausführungen ein Einfluss des Unternehmens (Enterpriseness) auf die daran partizipierenden Familienmitglieder angenommen werden. Dies wird ebenfalls an den nachfolgend abgebildeten Interviewausschnitten ([I.92-I.97]) deutlich. Bei [I.92-I.94] nimmt das Unternehmen »aktiv« Einfluss auf den Familienalltag, wobei dies bei [I.92 u. I.94] eher als negativ empfunden wird. [I.93] betont dagegen den positiven Effekt der Vermischung. Auf diesem Weg konnte das Unternehmen bestens kennengelernt werden. Daneben wird an [I.95 u. I.96] deutlich, wie der Unternehmensalltag durch (positive/negative) Erzählungen Einzug in die Fami-

835 Vgl. Higgins et al. (1992), S. 71. Zwar waren die Befragten unselbstständige Personen allerdings kann dies auch für Unternehmerfamilien angenommen werden, da dort die Verbindung zwischen Privat- und Berufsleben meist sehr intensiv ist.

836 Vgl. Huber und Leitner (2011), S. 3.

837 Vgl. Schmitt-Rodermund und Silbereisen (1999), S. 119.

838 LeMar (2001), S. 230.

lie/Sozialisation findet und somit das Interesse der Nachkommen für das Unternehmen steigert. Erzählungen über das Unternehmen können als ein Bestandteil der Sozialisation angesehen werden. Dennoch wird an [I.97] wiederum der Vorrang des Unternehmens deutlich.

Tochter: „»Es hat sich schon immer alles um den Betrieb gedreht. Abends lagen die Ordner im Wohnzimmer verstreut und wir mussten still sein, weil Mama arbeitete. Sie ist ganz im Betrieb aufgegangen. [...]« <sup>839</sup> [I.92]
Nachfolger: „Da zudem meine Mutter ebenfalls im Betrieb tätig war und daher beim familiären Mittagessen betriebliche Probleme stets ein wichtiges Thema waren, kannte ich den Betrieb schon lange bevor ich die Nachfolge meines Vaters antrat.« <sup>840</sup> [I.93]
Unternehmerin, 4. Generation: „[...] Wir haben die Situation, dass wir auch bei dem Büro wohnen, alle zusammen, und das ist oft nicht einfach, weil man natürlich alles mit in die Wohnung und von der Wohnung wieder alles rüberträgt. [...] Ja, da ist es ganz schwer, sich abzugrenzen. Hier ist man als Paar, hier ist man im Geschäft zusammen [...].« <sup>841</sup> [I.94]
Unternehmer: „Und die nehmen auch heute Anteil, also wenn wir ... beisammen sind, dann ... berichte auch aus der Firma und erzähle was oder die fragen dann auch, also das geht locker. ... Also, es ist denen keineswegs egal, ... was die Eltern tun, ... sondern die nehmen da schon Anteil. ...« <sup>842</sup> [I.95]
Unternehmer: „Also, ich habe mir so überlegt, aber das ist jetzt wirklich nur so aus dem Bauch gesprochen... Vielleicht mach ich es wie meine Eltern... ich erzähl ihr [der Tochter] viel, so was passiert [im Unternehmen], was ich mache, so was Papa macht, aber ich werd sie nicht irgendwie in die Richtung schubsen oder lenken oder so. So hätte ich es jetzt mal versucht (lacht).« <sup>843</sup> [I.96]
Organisationsforscher und -berater: „Dort [in kleinen Gastwirtschaften] gibt es meist einen dauerhaft reservierten Tisch, an dem die Familienmitglieder essen. Er bildet eine private Exklave innerhalb des ansonsten öffentlichen Raums. Nicht das Unternehmen sitzt mit am Tisch, sondern die Familie. Allerdings wird im Zweifel sogar dieser Schutzraum geräumt, wenn er für Gäste benötigt wird.« <sup>844</sup> [I.97]

### Interviews 30: Enterpriseness in UF (1).

Der Einfluss des Unternehmens kann sich bereits bei der Geburt bemerkbar machen, wenn den Neugeborenen Anteile am Unternehmen übertragen werden ([I.102]). Ebenso ist es häufig üblich, die Kinder schon ab der Geburt als Nachfolger festzulegen ([I.99]), wobei allerdings in den überwiegenden Fällen – wie bereits öfter angesprochen – immer noch das Geschlecht als ein Kriterium angesehen wird ([I.98, I.100, I.101, I.104 u. I.108]). Speziell in mittelständischen Familienunternehmen besteht häufig noch das Idealbild einer familieninternen, vor allem männlichen, Nachfolge.<sup>845</sup> Dadurch werden die Nachkommen weniger als

839 Schneider (1998), S. 82.

840 Hecheltjen (1998), S. 38.

841 Weber (2005), S. 271.

842 Stamm (2013), S. 242.

843 Stamm (2013), S. 247.

844 Simon (2012), S. 66.

845 Vgl. Kempert (2008), S. 188.

Familienmitglieder gesehen sondern vielmehr als Nachfolger im Sinne des Unternehmens instrumentalisiert ([I.103]).

Gastwirtin: „Der Bruder hat dann den Betrieb übernommen, er war eineinhalb Jahre älter und eben der Sohn. Meine Schwester und ich haben auf alles verzichtet, damit der Betrieb erhalten bleibt.“ <sup>846</sup> <b>[I.98]</b>
Jüngster Sohn, Nachfolger, 4. Generation: „[...] Das war von Anfang an klar, das ich in die Firma geh'! // Wirklich von Anfang an, von klein auf. Und et war genau so klar, das meine Schwester hier nie 'reinkommt.“ <sup>847</sup> <b>[I.99]</b>
Tochter: „Erbfolge war bei uns immer ein ganz wichtiges Motiv für die Übergabe. Der Betrieb wurde seit sieben Generationen (so die Version meines Vaters) an den ältesten Sohn weitergegeben. [...] Die Frauen (und Töchter) hatten immer Anteile am Unternehmen, waren aber nie operativ im Betrieb tätig. Ein wichtiger Aspekt in unserer Familie ist aber: Es wurden immer alle gut versorgt.“ <sup>848</sup> <b>[I.100]</b>
Unternehmerin: „als unser Ältester im Kinderwagen lag und ich mit dem spazieren ging, dann .. hat man also reingeguckt in den Kinderwagen: ‚Ach, ist ja ein *Junge*‘ (Mundart) und ‚Ach, wie nett‘, und ‚Der wird doch später sicher mal Chef werden!‘ (lacht) Das hat mich so, also ein bisschen .. gelöchert. Ich dachte, das ist so *dämlich* (lachend) [...]“ <sup>849</sup> <b>[I.101]</b>
Nachfolger: „Mein Vater musste steuerlich etwas machen und so kam ich mit Firmenanteilen bereits zur Welt. Seit ich arbeite, sehe ich auch Geld davon, vorher nie. Davor habe ich es aber auch vielleicht nicht angenommen. Ich habe das Geld meiner Familie immer als sehr belastend empfunden, weil ich mir ja meine Existenz selbst begründen wollte. [...]“ <sup>850</sup> <b>[I.102]</b>
Unternehmer, 3. Generation: „Mein Vater hat mich weniger als Sohn, sondern primär als Nachfolger wahrgenommen. Das fiel ihm offenbar leichter. Bei der Interaktion auf der Vater-Sohn-Ebene hätte er Gefühle zeigen müssen. Das ist den Vätern dieser Generation sehr schwer gefallen. Die unmittelbare Vaterliebe konnte er nicht geben, über den Umweg des Geschäftes jedoch hat er versucht, sie zu vermitteln. Als Kind habe ich das aber nicht erkannt. Da sah ich vielmehr seine rauhe Schale. Ich hätte natürlich lieber gehabt, wenn er mich auch ganz menschlich als Sohn angenommen hätte. [...]“ <sup>851</sup> <b>[I.103]</b>

### Interviews 31: Festlegung des Nachfolgers.

Wie sehr eine frühzeitig festgelegte Nachfolge anhand des Geschlechtes die Familie und vor allem die Sozialisation der Nachkommen beeinflussen bzw. bestimmen kann, verdeutlichen die nachfolgenden Gesprächsausschnitte einer Unternehmerfamilie. Diese betreibt einen handwerklichen Betrieb:

Mutter: „Vielleicht kann ich was dazu sagen, was ich mir eigentlich denken könnte, dass er [der Sohn] sich vorgestellt hat, dass der Vater Erwartungen daran knüpft, dass er den Betrieb mal übernehmen sollte, und vielleicht war es in Wirklichkeit auch so, dass mein Mann sich vorgestellt hat, jetzt hast Du den ‚Stammhalter‘ und der wird Nachfolger. Er hatte den Betrieb des Vaters übernommen und ausgebaut ... ja, viel investiert ...“ <sup>852</sup> <b>[I.104]</b>
--

846 Mätzener und Schwarz (2008), S. 56.

847 Siefer (1996), S. 132.

848 Mätzener und Schwarz (2008), S. 40.

849 Stamm (2013), S. 240.

850 Mätzener und Schwarz (2008), S. 40.

851 LeMar (2001), S. 130.

852 Levold et al. (2005), S. 233.



Älteste Schwester: „...ich denke schon, dass einfach immer der Gedanke da war, in dem Augenblick, wo ein Sohn da ist, das ist in erster Linie schon ein Beruf für'n Mann, für uns (Töchter) kam es einfach nie in Frage. Wir sind irgendwie nie in dieser Richtung ...“<sup>853</sup> [I.105]

Mutter: „Nein, das glaube ich nicht, denn ich weiß, dass unser Sohn nachher die mittlere Reife machte und dann sagte, ich möchte die Oberstufe machen' ... und dass mein Mann dann zu ihm sagte, ‚weiße, dann mach doch lieber die höhere Handelsschule, dann hast du schon was in Richtung Berufsausbildung und Geschäft' ... und dann hat er ziemlich lieblos damit angefangen und auch nicht zu Ende gemacht ...“<sup>854</sup> [I.106]

Jüngste Schwester: „...ich hab das anders empfunden, also ich war jetzt nicht so, dass ich mich da nicht für interessiert hätte, et hat also 'ne Zeit gegeben, [...] hab ich sogar im Betrieb gearbeitet und eh ... dann hieß es, ja mach ma' erst was anderes, du kannst ja später immer noch ... und eh, ich hab das schon so empfunden [...]. Interviewerin: Halt dich raus? [...] Weit weg, ja.“<sup>855</sup> [I.107]

Vater: „...kein Mensch würde auf die Idee kommen, das kann [gemeint ist die Übernahme des handwerklichen Betriebs] die Tochter machen.“<sup>856</sup> [I.108]

Älteste Schwester: „...also ich hab immer das Gefühl gehabt, der Betrieb ist mal für meinen Bruder. Das war für mich immer klar.“<sup>857</sup> [I.109]

Älteste Schwester: „Heute bin ich froh, dass es so gelaufen ist, muss ich sagen. Ich glaub einfach nur so, dieses Bewusstsein als Frau, irgendwo nicht diese Anerkennung zu bekommen wie ein Sohn, das denke ich war für mich schwierig. Also, da habe ich irgendwo immer gedacht, meine Güte, irgendwo hast du das Zeug dazu, du kannst das auch. Da habe ich einen unheimlichen Ehrgeiz entwickelt, ihm das auch zu zeigen.“<sup>858</sup> [I.110]

Jüngste Schwester: „[...] ...eigentlich war mir das auch klar, dass mein Bruder das also machen sollte und dass mein Vater also auch, was mein Bruder ..., also ziemlich wenig dem Zufall überlassen hat. Also, er hat da schon sehr viel mehr hingeguckt als bei uns; d. h. in Bezug auf die Ausbildung, also denk ich schon, also es hat ihn mehr interessiert, ...er konnte nicht da sitzen und sagen, wir gucken, was der Junge bringt ...“<sup>859</sup> [I.111]

Sohn: „[...] Mein Vater hat natürlich versucht, mir das mit der Musik auszureden, hat das nicht unterstützt ... Da meint mein Vater, mach doch erst mal die Handelsschule und dann machst du 'ne Ausbildung ... und ich stand dann nachher mit der Schule und wusste dann gar nicht, was ich machen sollte. Dann habe ich Handelsschule gemacht, das hat mir gar keinen Spaß gemacht, weil ich zum Handeln nicht geboren bin. ...mich hätte Medizin interessiert oder halt Künstler.“<sup>860</sup> [I.112]

## Interviews 32: Wirkung der Nachfolgerwahl auf die Familie.

853 Levold et al. (2005), S. 233.

854 Levold et al. (2005), S. 234.

855 Levold et al. (2005), S. 235 f.

856 Levold et al. (2005), S. 236.

857 Levold et al. (2005), S. 241.

858 Levold et al. (2005), S. 242.

859 Levold et al. (2005), S. 243.

860 Levold et al. (2005), S. 243.

Anhand der Ausschnitte wird zunächst die Erwartungshaltung für die Nachfolge des Sohnes sichtbar, was den Beteiligten auch bekannt war ([I.104 u. I.105]). Aufgrund dessen wurde daher die Ausbildung des Sohnes in die für das Unternehmen vorteilhaft erscheinende Richtung gelenkt ([I.106 u. I.111]). Obwohl die jüngste Tochter dem Unternehmen nicht abgeneigt war, wurde ihr nahegelegt, erst einmal einen anderen Weg einzuschlagen ([I.107]). Für den Vater erscheint es gerade aufgrund des Unternehmensgegenstandes als ganz normal, einen männlichen Nachfolger zu bestimmen ([I.108]). Die väterliche Erwartungshaltung wird ebenfalls von den Töchtern wahrgenommen ([I.109 u. I.111]). Beide spüren die Konzentration der väterlichen Aufmerksamkeit zugunsten des Bruders ([I.110 u. I.111]), wobei die älteste Tochter darunter leidet und daher versucht, die Aufmerksamkeit des Vaters durch gesteigerten Ehrgeiz auf sich zu ziehen ([I.111]). Abschließend berichtet der Sohn von seinem Zwiespalt ([I.112]). Aufgrund des Vaters geht der Sohn nicht seinen Vorstellungen nach, was sich in mangelndem Interesse an der Ausbildung und der eigenen Unzufriedenheit bemerkbar macht. Zusammenfassend verdeutlicht dieser Auszug, wie sich eine (zu) früh getroffene Festlegung des Nachfolgers auf die einzelnen Familienmitglieder auswirkt. Gerade dann, wenn diese nicht anhand der Interessen und Fähigkeiten der Kinder, sondern nur aufgrund des Geschlechts getroffen wird.

Allerdings kann die frühe Festlegung als Nachfolger für die Betroffenen genauso etwas »Beruhigendes« sein ([I.68]), da somit der Druck für den schulischen Erfolg reduziert wird ([I.113]). Daneben kann sich das Interesse bereits in der Kindheit bilden, wodurch der Einstieg als ein »natürlicher Akt« angesehen wird und wie selbstverständlich die Ausbildung danach ausgerichtet wird ([I.114]). Hingegen wird an [I.115] deutlich, wie sich die scheinbare Festlegung des Nachfolgers negativ auf den anderen Geschwisterteil auswirkt. Daran lässt sich besonders erkennen, wie sensibel die Nachfolgefrage ist und welche Dynamiken sie u. U. auslöst. Vor allem im Hinblick auf die bereits angesprochenen Geschwisterrivalitäten.

Nachfolger: „[...] Und ich war ganz froh – wenn ich das mal so einflechten darf – das ich hier so im Prinzip meine Zukunftsaussichten hatte, hier im Betrieb 'reinzugehen, war ich im Prinzip so ganz zufrieden mit, auch schon während der Schule. [...] So ich wusste eben: ‚Gut, du brauchst keine große Numerus-clausus-Hürde zu schaffen! Wat De später mal machen willst, damit biste zufrieden und das findste auch gut!‘“<sup>861</sup> **[I.113]**

Aufbau des Nachfolgers aus Sicht des Nachfolgers: „Das Interesse für das Unternehmen oder die Branche entwickelte sich bei mir schon in sehr jungen Jahren. Wichtig ist, dass man eine gute Ausbildung erhält und auch das nötige »Handwerkszeug« erlernt. Zusätzliches Wissen habe ich mir über Seminare und Kurse angeeignet. [...]“<sup>862</sup> **[I.114]**

861 Siefert (1996), S. 132.

862 Juritsch et al. (2007), S. 68.

Gründer: „... [...] eines Tages sagte er [der jüngere Sohn] zu mir: ‚Du, Papa, wenn du ‘mal die Firma nicht mehr brauchst, gibst du dann mir?’ [...] war für mich eine kindliche Frage ‚Ja’, sag ich, ja [...]‘. Das war ein schwerer Fehler: [...] insofern, als der Ältere das auch gehört hat, und der hat damals das Gymnasium, ... war so enttäuscht, der hat mit mir nie über das geredet, ... aber der war innerlich offensichtlich schon von Kindheit an, er tritt in die Fußstapfen, nie ausgesprochen, und der war so schwer getroffen, dass ich die Firma dem Jüngeren geben würde, dass das Gründe waren und der hat einen Leistungsknick gehabt, und das war auch der Grund, warum der dann massiv gedrängt hat, er möchte weg von daheim, [...]‘. Der hat’s nicht mehr ausgehalten, der war so von bitter enttäuscht, [...]‘.“<sup>863</sup> [I.115]

### Interviews 33: Nachfolger und deren sekundäre Sozialisation.

Wie sich die Einbindung in ein Familienunternehmen für die Nachfolger darstellen kann, wird nachfolgend anhand einiger von Pfannenschwarz (2006 b) durchgeführter Fallbeschreibungen verdeutlicht. Diese gewähren einen Einblick, wie sich deren Kindheit und Jugend vollzog:

Charakteristika Unternehmen	Kindheit und Jugend des jeweiligen Heranwachsenden
Versicherungsagentur und Büro für Finanzdienstleistungen; ca. 12 Mitarbeiter; Vater ist Gründer; (S. 21)	Unternehmen des Vaters immer präsent, mit bedrückendem Gefühl; Wohnbereich für Kunden zugänglich; Vater wird als abwesend wahrgenommen; Vater rechtfertigt dies durch die möglichen finanziellen Vorteile sowie den Lebensstandard; Guter Ruf des Vaters ermöglicht dem Sohn Vorteile; Aussicht auf Nachfolge empfand er als unangenehm; Mit 16 Jahren begann er in der Agentur zu arbeiten; (S. 22 f.). [I.116]
Service-Werkstatt für Nutzfahrzeuge; ca. 70 Mitarbeiter; 3. Generation; (S. 31)	Unternehmen Bestandteil der familiären Kommunikation; bei Festen im Unternehmen ist Familie immer dabei; Befragter lief bereits in Windel darin herum; bis zum 13. Lebensjahr befanden sich Firma und Wohnhaus auf dem gleichen Grundstück; spielte viel in der Umgebung der Firma; mit 12 Jahren arbeitete der Sohn bereits regelmäßig im Unternehmen; (S. 32 f.). [I.117]
Konditorei mit Café; ca. 14 Mitarbeiter; Vater ist Gründer; (S. 42 f.)	Nachfolge wird nicht in Erwägung gezogen, da die familiären Belastungen durch den Betrieb (Arbeitszeiten) als negativ empfunden wurden; Eltern nehmen keinen Einfluss auf seine Ausbildungsentscheidung; sonntags arbeitet er gegen Lohn in der Konditorei; (S. 43). [I.118]
Autohaus als PKW-Handel; 4. Generation; (S. 48)	Nachfolge war im Sinne der Familientradition unausweichlich; Familie, Unternehmen und Mitarbeiter wurden als eine Einheit durchaus positiv wahrgenommen; mit 9 Jahren Wechsel in ein Internat, wobei dies als positiv erlebt wird; mit ca. 16 Jahren explizite Beschäftigung mit der Nachfolge; handelt ein BWL-Studium heraus; Studium wird zügig abgeschlossen; arbeitet während des Studiums regelmäßig in der Firma; übt verantwortungsvolle Tätigkeiten aus; fühlt sich zwischen 18 und 20 ausgebrannt; mit 25 Jahren hat er dies wieder überwunden; (S. 49 f.). [I.119]
Handwerksbetrieb für Installationen; ca. 5 – 10 Mitarbeiter; Vater ist Grün-	Erinnerung an das Unternehmen eher negativ, da es eine erhebliche Belastung für die Familie darstellte; Arbeit und den Betrieb selbst jedoch nicht negativ empfunden; Vater wird eher als nicht fördernd empfunden; ihm wird von Beginn an verdeutlicht, dass er einmal den Be-

der; (S. 56)	trieb übernehmen wird; empfindet dies als „starke Indoktrination und gesellschaftlichen Druck“ (Pfannenschwarz 2006 b, 56 f.); ab 14 muss er im Betrieb arbeiten, wobei er es eher als langweilig empfindet; Eltern nehmen Einfluss auf die Fächerwahl des Sohnes im Sinne des Betriebs; (S. 56 f.). <b>[I.120]</b>
--------------	---

**Tabelle 8:** Beeinflussung Lebenswelt durch das Unternehmen.

Wie an den einzelnen Fallbeschreibungen ersichtlich wird, entfaltet das Unternehmen unabhängig von der Mitarbeiterzahl und der Bestandsdauer seinen Einfluss auf die Nachkommen. Bei dreien ([I.116, I.118 u. I.120]) wird das Vorhandensein des Unternehmens als etwas Negatives empfunden. Ebenso mussten alle Nachkommen bereits im Alter zwischen 12 und 18 Jahren im elterlichen Unternehmen arbeiten. Dies hat Auswirkungen auf die Sozialisation der Nachkommen. Durch die frühzeitige Mitarbeit im elterlichen Unternehmen kann von einer vorgezogenen tertiären Sozialisation ausgegangen werden.

Dabei kann das Unternehmen dermaßen viel Zeit in Anspruch nehmen, dass für die Kinder kaum noch Zeit übrig bleibt ([I.89, I.121 u. I.122]). Ebenso kann der in der Kindheit erlebte Vorrang des Unternehmens die Nachfolger dazu veranlassen, bei ihrer Familie eine eindeutige Trennung zwischen Familie und Unternehmen zu vollziehen, damit die eigenen Kinder nicht in dem gleichen Ausmaß negativ von dem Unternehmen beeinflusst werden ([I.123]). Dies könnte allerdings zu einer Abschwächung oder Verzögerung der Unternehmenssozialisation führen. Daneben ist die Mitarbeit der Kinder in Familienunternehmen ein häufig zu sehendes Bild. In Extremfällen werden diese vom Unternehmer nur als Arbeitskräfte angesehen (siehe bspw. Sektor (2) im Drei-Dimensionen Modell), während sie das Unternehmen als ihr wirkliches Kind ([I.75]) ansehen. So müssen die Heranwachsenden häufig nach der Schule und in den Ferien im Unternehmen mitarbeiten. Das Unternehmen bestimmt vielerorts ihre Kindheit und Jugend ([I.116, I.117, I.119, I.120 u. I.128]). Im Vergleich zu Nicht-Unternehmerkindern kann ihnen häufig keine unbeschwerte Jugend zugesprochen werden. Ihnen wird u. U. wenig Aufmerksamkeit von Seiten der Eltern und speziell des Vaters zuteil ([I.78 u. I.122]).<sup>864</sup> Eine »Reduzierung« als Arbeitskraft kann rückblickend von den Nachkommen als Ausbeutung aufgefasst werden, was die Eltern-Kind-Beziehung tangieren kann ([I.124]).<sup>865</sup> In [I.125 u. I.126] wird zusätzlich die unterschiedliche Wahrnehmung des Familienunternehmens deutlich. Während die Kinder unter der Mitarbeit litten, versucht die Mutter dies dadurch zu relativieren, indem sie die Existenzsicherungsfunktion des Betriebes in den Vordergrund stellt.

<sup>864</sup> Vgl. Wandl und Habenicht (2011), S. 18.

<sup>865</sup> Vgl. Stamm (2013), S. 193.

Jungunternehmerin: „ <i>Mein Preis der letzten Jahre besteht nicht nur darin, dass ich irgendwann das Geld aufnehmen muss, sondern auch meine Familie leidet darunter. Meine Tochter (10 Jahre) sehe ich nur wenige Stunden am Tag, meine Kinder können niemanden einladen, weil ja niemand von uns zu Hause ist. Unsere Kinder müssen sehr selbstständig sein. [...] Mein großer Sohn (12 Jahre) geht in eine Ganztagschule (da wird meine Tochter nach der Volksschule hingehen) und ist von 6 bis 18 Uhr unterwegs. Dadurch ist er mir ein wenig entglitten. Bis vor einem Jahr bin ich täglich heimgefahren und habe gekocht. Mittlerweile bin ich fast nur noch im Betrieb. [...]</i> “ <sup>866</sup> <b>[I.121]</b>
Tochter: „ <i>Wir haben als Kinder hier viel gespielt. Ich hab das äh als Kind sag ich mal, nicht so richtig alles realisiert. Aber später habe ich gemerkt, dass wir als Kinder ziemlich allein gelassen worden waren.</i> “ <sup>867</sup> <b>[I.122]</b>
Unternehmerin: „ <i>[...] Ich achte darauf, dass wir zu Hause weder über mein Unternehmen noch über das Unternehmen meines Mannes diskutieren. Bei uns zu Hause (Herkunfts familie) ist alles den beiden Firmen untergeordnet worden, das will ich auf keinen Fall. Bei uns zu Hause ist pausenlos über die Firma gesprochen worden und das hat mich immer gestört. Vielleicht mache ich es deshalb nicht. Ich hole meine Lebensberechtigung nicht aus dieser Firma.</i> “ <sup>868</sup> <b>[I.123]</b>
Sohn: „ <i>ich hasse meine Eltern dafür, dass sie mir eigentlich meine Jugend und meine Kindheit verbaut haben. Also, das ... muss ich wirklich klipp und klar sagen, ... dafür hasse ich sie einfach und ... es ist teilweise eben auch kein elterliches Verhältnis, sondern es ist mehr oder weniger eine, na, eine Zweckgemeinschaft gewesen oder ist es heute noch.</i> “ <sup>869</sup> <b>[I.124]</b>
Tochter: „ <i>Das Problem: Meine Mutter würde den Betrieb nie zusperren und darunter haben wir in der Jugend sehr gelitten, denn wir mussten oft in der Freizeit aushelfen! [...]</i> “ <sup>870</sup> <b>[I.125]</b>
Mutter: „ <i>Die Kinder verbinden eben eine schwere Zeit mit dem Heurigen und sehen nicht, dass er auch ihnen die Existenz gesichert hat!</i> “ <sup>871</sup> <b>[I.126]</b>

### Interviews 34: Negativer Einfluss des FU.

Der Vorrang des Unternehmens kann sich zudem durch eine klare Vorgabe bzw. Formulierung des Vaters ausdrücken, was zu Konflikten führen aber auch eine klare Orientierung für die Familienmitglieder darstellen kann ([I.127]). Daneben kann der Unternehmer dermaßen von seinem Unternehmen vereinnahmt sein, dass er den Blick für seine Familie verliert. Dies kann sich wiederum negativ auf die Sozialisation auswirken. Allerdings kann ein diesbezüglicher Vorwurf durch die Nachkommen ein schlechtes Gewissen bei diesen hervorrufen, da sie am Ertrag des Unternehmens partizipieren ([I.128]). Gerade da das Unternehmen den Lebensunterhalt sicherstellt, werden die Nachkommen oftmals dazu angehalten, sich in der Öffentlichkeit entsprechend zu verhalten, damit kein schlechtes Licht auf das Unternehmen fällt ([I.129]) oder die Akzeptanz der Familienmitglieder in ihrem sozialen Umfeld gewährleistet bleibt ([I.130 u. I.131]).

866 Mätzener und Schwarz (2008), S. 112 f.

867 Stamm (2013), S. 196.

868 Mätzener und Schwarz (2008), S. 120.

869 Stamm (2013), S. 194.

870 Mätzener und Schwarz (2008), S. 49.

871 Mätzener und Schwarz (2008), S. 97.

Sohn berichtet vom Leitsatz seiner Familie: „Mein Vater war von einer harten Schule geprägt und hat klar gesagt: ‚Wenn es der Firma gut geht, geht es der Familie gut.‘ Und das war ein Dogma, das für uns alle galt. Es war etwas, mit dem 40 Jahre lang gelebt und gearbeitet wurde. Zuerst kommt die Firma, und dann kommt die Familie. Dieses ausgesprochene Dogma war nicht immer angenehm, und es gab auch Auflehnung dagegen innerhalb der Familie. Aber für mich war es hilfreich, weil ich dadurch eine klare Orientierung hatte.“<sup>872</sup> **[I.127]**

Junior eines mittelständischen Unternehmens: „[...] Im Grunde möchte ich sagen, er hat eigentlich nichts anderes als die Firma. Andere Interessen und Wertigkeiten in seinem Leben waren der Firma immer untergeordnet. Deshalb werfe ich ihm manchmal vor, daß er uns Kinder gar nicht richtig kennt. Ebenso wenig seine eigene Frau. Wir sagen dann immer, er wäre eigentlich mit seiner Firma verheiratet. Vielleicht denk er sich dann aber, daß wir doch alle die Vorteile nutzen, die er mit der Firma erwirtschaftet hat. Und damit hat er natürlich nicht ganz unrecht.“<sup>873</sup>

**[I.128]**

Tochter, 3. Generation: „Es galt die Regel, die ich von vielen anderen Familien mit kleinen und mittelgroßen Geschäften kenne, dass wir Kinder auf der Straße jeden Erwachsenen grüßen mussten. Es könnte ja ein Kunde sein, hieß es.“<sup>874</sup> **[I.129]**

Unternehmer, 2. Generation: „Ich bin auch der Meinung, dass jedes meiner Kinder auch ein Ehrenamt wahrzunehmen hat. Es ist egal, ob er das beim Schützenverein macht oder bei der Feuerwehr oder wo auch immer. [...] Und zwar sollen die Leute sehen, das sind nicht die da oben. [...] Und das können sie nur stabilisieren, indem sie sagen, die sind alle auf dem Teppich geblieben, mit denen kann man auch ein Bier trinken. Das erscheint mir für das Sozialgefüge, auch für die Eigenschaft, Unternehmer zu sein, für unglaublich wichtig. [...]“<sup>875</sup> **[I.131]**

### Interviews 35: Enterpriseness in UF (2).

Wird abschließend der mögliche Erfahrungserwerb durch den Einfluss des Unternehmens betrachtet, so weisen die Befragten nach der Erhebung von Schulte und Wille<sup>876</sup> ein hohes Maß an Humankapital auf. Dies macht sich vor allem in der Erfahrung für den Beruf, der jeweiligen Branche und der Führung bemerkbar. Alle Teilnehmer weisen eine einschlägige Berufserfahrung (angestellt oder selbstständig) vor der Übernahme auf. Weiterhin äußert Pfannenschwarz die Vermutung, „dass diese Art der frühen Erfahrung [gemeint ist der frühe Kontakt mit dem Unternehmen] ein wesentlicher Faktor für das Anstreben von unternehmerischen oder selbständigen Lebensentwürfen ist“<sup>877</sup>. Nach der durchgeführten Studie von Cater und Justis<sup>878</sup> fungieren die Eltern oft als Mentoren für die Nachfolger. Sie nennen folgendes Beispiel: „For example, on the day that Mike Johnson, of Finest, Inc., graduated from college, his father, Bill, set up a desk for Mike, next to his own. Bill proceeded to coach Mike for 3 years, ensuring his son’s presence at all meetings with clients and coworkers.“<sup>879</sup> Ebenso findet die Ent-

872 Wendl und Habenicht (2011), S. 23.

873 LeMar (2001), S. 100.

874 Welter-Enderlin (2005), S. 147.

875 Zwack (2011), S. 169.

876 Vgl. Schulte und Wille (2006), S. 404. n=42 Befragte.

877 Pfannenschwarz (2006 a), S. 243.

878 Vgl. Cater und Justis (2009), S. 10. n=10 Befragte.

879 Cater und Justis (2009), S. 10.

wicklung des Kindes häufig Beachtung seitens der Belegschaft.<sup>880</sup> Diese können gewisse Erwartungen an die Heranwachsenden stellen (vgl. Tab. 7). Die Nachkommen bzw. die Nachfolger kennen zumeist die langjährigen Mitarbeiter. Diese haben die Nachfolger aufwachsen gesehen ([I.133]). Gerade da die Nachfolger in die Unternehmenskultur hineinwachsen, wissen diese überwiegend auch, inwieweit sie von den Mitarbeitern respektiert werden ([I.132]).<sup>881</sup>

Unternehmer: „[...] Als ein Nachfolger aus der Unternehmerfamilie kennen Sie die Verhältnisse und können selbst abschätzen, wie Sie beim Personal akzeptiert sind. Sie sind mit der Firmenkultur bekannt, resp. ein Teil davon. [...]“ <sup>882</sup> <b>[I.132]</b>
Nachfolger: „Als ich in unser Unternehmen kam, gab es Mitarbeiter, die mich schon seit dem Windelalter kannten. Da ist es natürlich eine Herausforderung, sich den nötigen Respekt zu verschaffen. [...] Wichtig ist auch, dass Entscheidungen, die vom Unternehmer getroffen werden, vom Seniorchef nicht revidiert werden. [...]“ <sup>883</sup> <b>[I.133]</b>

### Interviews 36: Früher Kontakt mit dem Unternehmen.

#### 2.5.2.3 Einflüsse auf die Lebenswelt der Unternehmerkinder

Wird zunächst die tägliche Lebenswelt betrachtet, so stellt diese diejenige Wirklichkeit dar, in der das menschliche Handeln und Denken erklärt und interpretiert wird. Daran nimmt der „Mensch in unausweichlicher, regelmäßiger Wiederkehr“<sup>884</sup> teil. Die eigene Handlungsfähigkeit wird allerdings durch die Handlungen anderer Menschen eingeschränkt, die dem jeweiligen Mensch „zu überwindende Widerstände wie auch unüberwindliche Schranken“<sup>885</sup> entgegenstellen. Eine Verständigung und das Zusammenwirken des Einzelnen mit seinen Mitmenschen ist nur innerhalb dieses Bereiches möglich, wodurch sich dann eine „gemeinsame kommunikative Umwelt konstituieren“<sup>886</sup> kann. Die alltägliche Lebenswelt wird somit als die primäre Wirklichkeit des Menschen bezeichnet.<sup>887</sup> Diese verkörpert

880 Vgl. Meyer (2007), S. 32.

881 Wird hingegen die berufliche Ausbildung, d. h. die tertiäre Sozialisation betrachtet, so raten Wimmer (1997, 149) sowie Felden und Pfannenschwarz (2008, 127) davon ab, diese innerhalb des eigenen Unternehmens zu vollziehen. Die Nachkommen würden in den Augen der Mitarbeiter immer als die Unternehmerkinder angesehen, wodurch ihnen anders gegenübergetreten wird. Dies kann in weiterer Folge zu Persönlichkeitsdefiziten führen. Die Integration in den elterlichen Betrieb sollte erst erfolgen, wenn genügend externe Erfahrung gesammelt wurde (vgl. Wimmer 1997, 149). Somit lernen die potentiellen Nachfolger nicht nur andere Unternehmen sondern auch unterschiedliche Strukturen und Führungsstile kennen, die sie dann im eigenen Unternehmen umsetzen können (vgl. Felden und Pfannenschwarz 2008, 127).

882 Schaub (2009), S. 110.

883 Juritsch et al. (2007), S. 69.

884 Schütz und Luckmann (1994 a), S. 25.

885 Schütz und Luckmann (1994 a), S. 25.

886 Schütz und Luckmann (1994 a), S. 25.

887 Vgl. Schütz und Luckmann (1994 a), S. 25.

die Wirklichkeit, die durch Erlebnisse und Erfahrungen geprägt wird. Die alltägliche Lebenswelt wird besonders durch die gesetzten Handlungen beeinflusst.<sup>888</sup>

Wird der Fokus auf Unternehmerfamilien gerichtet, so unterschätzt die Literatur nach der Einschätzung von Stamm<sup>889</sup> das Unternehmen als kindliche Lebenswelt. Dieses wirkt ihrer Ansicht nach in einer „phänomenalen Wucht“<sup>890</sup> auf die Heranwachsenden ein. Sie erleben das Familienunternehmen oftmals „als einen festen Bestandteil der alltäglichen Lebensführung“<sup>891</sup> oder Lebenswelt, wobei dies als eine Einheit wahrgenommen wird. Das Unternehmen dient häufig dazu, die Anerkennung und Aufmerksamkeit der Eltern oder der Familie zu erlangen. Auch der Kontakt der Nachkommen mit den Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten usw. kann als eine zentrale Komponente für die kindliche Lebenswelt angesehen werden. Diese werden als Teil der Unternehmerfamilie wahrgenommen und können einen erweiterten Kreis von Bezugspersonen darstellen.

So wird die Lebenswelt bereits durch die Festlegung des Nachfolgers bei der Geburt beeinflusst ([I.98-I.102 u. I.105]) und muss nicht unbedingt mit der Übertragung der Verantwortung an den Nachfolger enden.<sup>892</sup> Eine Trennung kann zwischen der familiären und der unternehmerischen Sphäre, d. h. zwischen Privat- und Arbeitsleben häufig nicht vollzogen werden ([I.92-I.97]). Und falls doch geschieht dies oftmals nicht in dem Maße, dass die Familie und das Unternehmen als zwei eigenständige Bereiche angesehen werden können.<sup>893</sup> Nach von Schlippe stellt das Unternehmen für die Familie den „Ort des engsten gemeinschaftlichen Lebensvollzuges“<sup>894</sup> dar und nach Stamm erwächst das Familienunternehmen zu einem „erweitertem familialen Raum“<sup>895</sup>. Allerdings weniger für eine Familie als vielmehr als ein Raum des familiären Handelns.<sup>896</sup> Besonders in Familienunternehmen, wo das Unternehmen und der Wohnbereich der Familie räumlich zusammenfallen bzw. nicht weit voneinander entfernt sind, ist das Unternehmen für die Heranwachsenden neben einer Erlebnis- auch gleichzeitig eine bestimmende Lebenswelt. Der daraus entstehende Kontakt mit den Unternehmereltern und Arbeitnehmern kann Bedingungen der Sozialisation fördern, die die Wahrschein-

888 Vgl. Schütz und Luckmann (1994 b), S. 11. Die alltägliche Lebenswelt umfasst jenen Wirklichkeitsbereich, der für einen herkömmlichen Erwachsenen als schlicht gegeben aufgefasst wird. Das heißt dieser wird hingenommen, da er als unproblematisch erlebt wird (vgl. Schütz und Luckmann 1994 a, 25).

889 Vgl. Stamm (2013), S. 189 ff.

890 Stamm (2013), S. 191.

891 Stamm (2013), S. 191.

892 Vgl. von Schlippe et al. (2012), S. 293.

893 Vgl. Hildenbrand (2005), S. 119.

894 von Schlippe (2009), S. 17.

895 Stamm (2013), S. 201.

896 Vgl. Stamm (2013), S. 201.



lichkeit einer Tätigkeit im Unternehmen erhöhen.<sup>897</sup> Häufig ist das elterliche Unternehmen beim Nachwuchs von Geburt an präsent und alteingesessene Mitarbeiter kennen diesen bereits ab diesem Zeitpunkt und haben dessen Aufwachsen miterlebt ([I.132 u. I.133]). Für den Nachwuchs besteht dann die Herausforderung dahingehend, mit der ihnen entgegengebrachten Aufmerksamkeit umzugehen. Die Sonderstellung im Unternehmen kann sogar zu einer Vernachlässigung der Entwicklung fachlicher Fähigkeiten führen.<sup>898</sup> Nach Aussagen von befragten Unternehmern diene der elterliche Betrieb als Spielplatz und bot später die Möglichkeit, das Taschengeld aufzustocken.<sup>899</sup> Dies wird ebenfalls anhand der nachfolgend angeführten Interviews deutlich. Alle berichten über die Präsenz des Unternehmens bereits seit ihrer Kindheit ([I.134-I.138]). Beispielsweise dient dies als „Abenteuerspielplatz“<sup>900</sup> ([I.135]), die Hausaufgaben werden im Büro der Mutter erledigt, in dem auch Kunden anwesend sind ([I.136]) oder es wird mit den Mitarbeitern zusammen zu Mittag gegessen ([I.137]). Zusätzlich vollzieht sich die Integration des Unternehmens in die Lebenswelt der Kinder bei einigen durch die eigene Mitarbeit ([I.116, I.117, I.120, I.125, I.136 u. I.137]).

Nachfolgerin: „[...] Und ich bin eigentlich immer schon als Köttel [Kind] hier in der Firma mit gewesen. Wenn ich aus der Schule kam, bin ich hier zu meiner Oma gegangen, die im Bürohaus wohnte und die (.) hat mich da hinten also auch betreut. Ich bin also auch zu meiner Mutter gegangen, hab auf der Schreibmaschine 'rumgehämmert und solche Sachen, – ne. Ich konnte also schon – bevor ich überhaupt 'nen Schreibmaschinenkurs gemacht hab – unheimlich schnell Schreibmaschine schreiben, einfach nur so mit zwei Fingern, Und daher bin ich dann so ziemlich reingewachsen, die ganze Zeit, – ne. War ich also ständig damit konfrontiert [...].“<sup>901</sup> **[I.134]**

Nachfolgerin: „[...] Ich bin aufgewachsen mit der Firma. Ich habe bei uns im Schaufenster gespielt, als ich ganz klein war. Und als ich erwachsen war, ging die Verbundenheit mit der Firma nie verloren. [...] Als ich dann nach Hamburg zurückkehrte, habe ich bei uns in der Firma weitergearbeitet. [...] Obwohl wir ein ziemlich großes Unternehmen sind mit einem Umsatz in Deutschland von 630 Millionen Euro, ist es trotzdem immer noch »der Laden«, denn es ist unser Familienunternehmen. Auch meine Kollegen haben mir damals gefehlt, mein Vater, meine Mutter. Der Laden war unser Wohnzimmer, unser Zuhause.“<sup>902</sup> **[I.135]**

Unternehmer: „Ich wurde im Juni 1967 geboren, etwa zwei Jahre vor der Firmengründung. Den Mazda-Virus [gemeint ist die Automarke Mazda] bekam ich sozusagen bereits mit der Muttermilch. Während meiner Kindergartenzeit verbrachte ich meine Nachmittage im elterlichen Betrieb. In der Volksschule wurde die Hausübung unter den strengen Augen meiner Mutter gemacht, jedoch im Büro zwischen den Kunden. Heute kann man sich die Situation kaum mehr vorstellen, die heutigen Kinder – ich zähle dazu auch meine drei – wachsen ganz anders auf. Ich kann von mir behaupten, dass es mir auf gar keinen Fall geschadet hat. [...] Während der Hauptschulzeit wurden mir dann bereits einfache Arbeiten übertragen. Mein Job war es, bei den neuen Fahrzeugen die Radios einzubauen, nach der Arbeit im Büro und dem Lernen für den nächsten Test wurden die Neufahrzeuge komplettiert. [...] Während der HTL-Zeit

897 Vgl. Siefer (1996), S. 121.

898 Vgl. Meyer (2007), S. 31 f.

899 Vgl. Stamm et al. (2010), S. 5.

900 Haubl und Daser (2006), S. 35 und vgl. Freund (2000), S. 95.

901 Siefer (1996), S. 199.

902 Mendel und Piper (2005), S. 56.

[Schulform in Österreich] wurde dann auch die komplette EDV-Organisation von mir übernommen. [...] Nach abgeschlossener Matura [Abitur] [...] absolvierte ich das Bundesheer und stieg im März 1987 (so richtig) in die Firma ein. [...]“ <sup>903</sup> <b>[I.136]</b>
Tochter, 3. Generation: „[...] Wir haben schon als Kinder den Umgang mit Verantwortung, Risiko und Uneindeutigkeit gelernt in den einerseits dicht verbundenen, andererseits getrennten Sphären Familie, Geschäft und Dorf. Am Werktag saßen meist zwölf Personen bei uns am Esstisch: Eltern, Kinder, eine Hausangestellte, zwei Lehrlinge und zwei Arbeiter. Samstagabend und Sonntag war unsere private Zeit in einer der Familie vorbehaltenen Stube, mit ‚gutem‘ Geschirr, Spielen und Büchern, die nur uns gehörten. Jedes von uns war einmalig und unverwechselbar in der Familie, aber als Teil des Geschäftes hatten wir je nach Alter und Geschlecht unsere Aufgaben, die dem Ganzen unterstellt waren. Auch die Rollen der Eltern waren klar definiert, keiner brauchte eine spezielle Funktionsbezeichnung, weil jeder diese kannte. [...]“ <sup>904</sup> <b>[I.137]</b>
Nachfolgerin: „Die Firma war immer da, die war Bestandteil, seitdem ich auf der Welt bin. [...]“ <sup>905</sup> <b>[I.138]</b>

### Interviews 37: Unternehmen als Lebenswelt.

Auch in den von Pfannenschwarz<sup>906</sup> durchgeführten Interviews wird der frühe Kontakt zum Unternehmen deutlich. Dieser vollzieht sich überwiegend im Kindesalter, spätestens jedoch während der Schulzeit, wobei dies häufig zu Beginn durch eine Vermischung von Spiel und Mitarbeit her charakterisiert ist und sich dann auf die Übernahme von Stabs- und Leistungsfunktionen erstreckt. Auszüge sind in Tabelle 8 abgebildet. Um eine Antwort darüber zu erlangen, welches »Gewicht« das Unternehmen in der Lebenswelt von Jugendlichen einnimmt, wurden diese in der Studie von Schmitt-Rodermund und Schröder<sup>907</sup> gefragt, wie oft diese im Familienunternehmen mitarbeiten: 6% täglich, 16% öfter in der Woche, 15% öfter im Monat, 53% in erster Linie in den Ferien und Stoßzeiten und 10% nie. In der gleichen Studie erfragen sie, wie oft die Jugendlichen »einfach so« in das elterliche Unternehmen/Geschäft gehen: 31% täglich, 22% öfter in der Woche, 18% öfter im Monat, 25% eher unregelmäßig und nur 4% nie. Anhand der Ergebnisse kann davon ausgegangen werden, dass das Unternehmen einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Lebenswelt der Nachkommen ausübt. Daher ist das Unternehmen bzw. das Gelände rund um das Unternehmen den Nachkommen als Lebenswelt im Erwachsenenalter häufig noch sehr präsent.<sup>908</sup>

In der Phase der Jugend kommt das Unternehmerekind dann meist aktiv mit dem Familienunternehmen in Kontakt. Es werden erste Ferienjobs oder Aushilfstätigkeiten absolviert und somit Geld verdient, wobei das Hauptaugenmerk oftmals

903 Mayer (2006), S. 135 f.

904 Welter-Enderlin (2005), S. 148.

905 Mendel und Piper (2005), S. 75.

906 Vgl. Pfannenschwarz (2006 b), S. 14. n=30 Befragte.

907 Vgl. Schmitt-Rodermund und Schröder (2009), S. 21 f. n=255 Jugendliche. Durchschnittliches Alter von 16,4 Jahre.

908 Vgl. Stamm (2013), S. 188 f.

immer noch auf die Ausbildung (Schule, Ausbildung oder Studium) des Jugendlichen gerichtet ist. Somit wechseln die Kinder immer wieder zwischen dem Ausbildungsort und dem elterlichen Betrieb.<sup>909</sup> Auch wurde Iannarelli von einer gewissen Arbeitsmoral in vielen Unternehmerfamilien berichtet, die hauptsächlich vom Vater vertreten wird: „The work ethic involved keeping busy, having a project to work on, limiting amounts of television, being responsible for your share, and completing tasks once started.“<sup>910</sup>

Nachkommen aus Unternehmerfamilien erleben häufig in ihrer Kindheits- und Jugendphase, welche Stellung sie im Vergleich zum Unternehmen haben. Meist hat das Unternehmen Vorrang ([I.86, I.88, I.89, I.92, I.121, I.125, I.127, I.128 I.140 u. I.141]). Somit wirkt das Unternehmen „in die subtile Ebene der Familie hinein“<sup>911</sup>. Zwar sind die Kinder oftmals »reich« an materiellen Dingen, jedoch »arm« auf der seelischen Ebene. Speziell die Beschränkung der autonomen selbstbestimmten Lebensplanung kann u. U. negativ empfunden werden ([I.112, I.118 u. I.120]).<sup>912</sup> Wird die Selbstwahrnehmung betrachtet, so gelangt Iannarelli anhand eines Interviews mit zwei Geschwistern zu folgender Aussage: „These children believed the business was more important than they were. Their father rarely saw them and when he did he regularly told them to leave him alone.“<sup>913</sup> Von Schlippe beschreibt es wie folgt: „Wer ein Unternehmen besitzt oder wer als Kind in einer Unternehmerfamilie aufwächst, wird durch das Unternehmen stark eingeschränkt in der autonomen Lebensführung [...].“<sup>914</sup> Siehe [I.139 u. I.140]. Ebenso kann die Lebenswelt der Nachkommen durch die Vorgängergeneration mitbestimmt werden, vor allem wenn es um die Nachfolge geht [I.141].

Gründer: „Und mein Vater<sup>915</sup> war durchdrungen von dieser Idee, dass das Unternehmen eine Aufgabe ist und kein Besitz, dass man dem zu dienen hat und dass sich alles unterzuordnen hat, eh, dem Unternehmen, das hat natürlich auch ... geprägt ...“<sup>916</sup> **[I.139]**

Sohn eines Unternehmers: „Ich bin mit Leistung, Leistung und immer wieder Leistung aufgewachsen. In den letzten 20 Jahren sind wir, glaube ich, drei Mal auf Urlaub gefahren. Irgendwie bin ich eine „Uptime“-Version von meinem Vater, das sehe ich natürlich nicht gerne [...].“<sup>917</sup> **[I.140]**

Unternehmer, 3. Generation: „[...] Und meine Mutter hat da also allergrößten Wert 'draufgelegt, daß ich einfach in die Firma. Das war also bei uns Tagesthema [betont:] numero eins! Also wenn irgendwie über die // Firmen-geschichte der Firma Gade, dann heißt es: [betont:] „Du wirst da

909 Vgl. Pfannenschwarz (2006 a), S. 292.

910 Iannarelli (1992), S. 75.

911 LeMar (2014), S. 23.

912 Vgl. LeMar (2014), S. 23 f.

913 Iannarelli (1992), S. 66 f.

914 von Schlippe et al. (2012), S. 292.

915 Dieser war auch Selbstständig.

916 Zwack (2011), S. 136.

917 Mätzener und Schwarz (2008), S. 27.

*'reinkommen!' [Lauter:] Und kurioserweise war es auch schon so, daß mein Großvater [betont:] nachdem – das war auch wichtig, das is' nen ganz wichtiges Argument jetzt [...]. Darum, das war auch noch der Grund, weil das quasi schon von meinem Großvater festgelegt war, daß die dann, seine beiden Enkelkinder Kurt, Konrad mit dem 21. Lebensjahr die Firma Gade, dann als Eigentümer, in die Firma Gade, eintreten [...] sollen. – Das hat er damals schon festgelegt. Das war auch der, [holt Luft] der Grund immer, wo man dann Zuhause 'drauf hingewiesen wurde: 'Hörmal, mit dem 21. Lebensjahr' – oder eventuell auch später, wenn es noch nich' so hingehauen hat mit der Ausbildung, oder wenn man noch gerade irgendwo 'drinsteckt – [klopft auf den Tisch; betont:] ,... gehst Du in die Firma!' [...] Dat war also, war wie nen Gebet zuhause – sag ich jetzt mal!''<sup>918</sup> [I.141]*

### Interviews 38: Erwartungen durch das Unternehmen.

Generell wird das Unternehmen bzw. dessen Einfluss auf die Lebenswelt unterschiedlich wahrgenommen. Eine Differenzierung anhand des Geschlechts wird auch an [I.143] deutlich. Während die Töchter das Unternehmen und die daraus resultierenden Annehmlichkeiten als sehr positiv empfanden, nahmen die Brüder dies eher als Belastung wahr, da diese als potentielle Nachfolger »gehandelt« wurden. Anhand [I.142] werden ebenfalls die Auswirkungen des unterschiedlichen Geburtenranges ersichtlich.<sup>919</sup> Als jüngste Tochter wurden der Interviewpartnerin mehr Freiheiten eingeräumt. Sie brauchte im Gegensatz zu ihren älteren Geschwistern nicht im Unternehmen mitzuarbeiten und konnte ihre Ausbildungsentscheidung frei treffen. Ebenso erlebte sie ihren Vater nur im familiären Kontext. Abschließend wird an [I.144] die mögliche negative Erinnerung an das Unternehmen deutlich. Diese ergibt sich primär durch die enorme Arbeitsbelastung.

Gesellschafterin: „Im Gegensatz zu meinen Geschwistern, die in der Firma arbeiteten, ihn täglich sahen und gemeinsam mit ihm Entscheidungen treffen mussten, habe ich meinen Vater nicht im Alltag in der Firma erlebt. Als jüngste Tochter hatte ich eine größere Freiheit in der Studien- und Berufswahl als sie. So ist meine Sicht dadurch geprägt, dass jedes Zusammentreffen mit meinem Vater etwas Besonderes war, etwa die gemeinsamen Ferien und Besuche an den Festtagen. [...] War er da, brauchte man sich keine Sorgen zu machen, und wenn man doch Sorgen hatte, wusste er eine Lösung. [...]“<sup>920</sup> [I.142]

Tochter, 3. Generation: „Was auf mich und meine Schwestern horizontenerweiternd und stimulierend wirkte [gemeint ist das Aufwachsen in einem Familienunternehmen], die Vielfalt und die Rollen und die Bedeutung, die wir dadurch schon als Kinder in der Familie, Schule, Geschäft und Dorf hatten, war für die zwei Brüder eine Last. Sie wussten, als sie heranwuchsen, dass einer von ihnen in dritter Generation das Geschäft übernehmen sollte. Hinweise kamen indirekt, oft von außen. Beide dokumentierten Widerstand, indem sie sich dumm stellten, keine botanischen Namen im Kopf behielten und taten, als ob sie die Rose nicht von einer Nelke

918 Siefer (1996), S. 188 f.

919 Nach Kasten verfolgt die Geburtenplatzforschung die Annahme, „daß mit einer bestimmten Position in der Geschwisterreihe typische Erziehungs- und Sozialisationseinflüsse verbunden sind, welche die Persönlichkeit des Kindes entscheidend formen“ (Kasten 2003, 46) können. Siehe dazu: Toman, W. (1996): Familienkonstellationen. Ihr Einfluß auf den Menschen, 6. durchges. Aufl., München: Verlag C. H. Beck.

920 Haas (2005), S. 75.

unterscheiden könnten. [...] Heute sagen sie, es sei ihnen schon als Kinder schwer gefallen, sich mit dem Geschäft und besonders mit unserem gescheitern, geschäftlich aber wenig erfolgreichen Vater zu identifizieren. [...]“<sup>921</sup> **[I.143]**

Tochter: „*Sie [die Mutter] ist immer beleidigt, wenn wir uns über unsere Kindheit aufregen, dabei haben wir ja geschuftet und wir könnten uns eigentlich aufregen! Alle sagen immer, wie toll meine Mutter das aufgezogen hat, aber keiner bedankt sich bei uns, obwohl wir wirklich viel beigetragen haben. Als seinerzeit die Firma meines Vaters in Schwierigkeiten war, sagte meine Mutter: ‚Was haltet ihr von einem Heurigen? Wollt ihr?‘ Wir wollten gezwungenermaßen, weil wir wussten, dass kein Geld da war, und waren einverstanden. Anfänglich waren wir dann sogar begeistert, denn wir konnten Mutter helfen. In der ersten Saison hatten wir sieben bis acht Wochen ohne Ruhetag offen und ich habe jeden Tag serviert. Nach einem Jahr war jegliche Euphorie verflogen. Es gab aber auch Geld und Trinkgeld und davon konnte ich mir viele Wünsche erfüllen, das war schon sehr angenehm. [...]“<sup>922</sup> **[I.144]***

### Interviews 39: Wahrnehmung des Unternehmens.

Wie an der Argumentation sowie an den Interviewausschnitten ersichtlich wird, kann das Familienunternehmen als ein maßgeblicher Bestandteil der Lebenswelt der Nachkommen angesehen werden. Dies bestätigt auch Stamm<sup>923</sup> anhand ihrer Analyse. Dadurch werden deren psychische Erfahrungen beeinflusst. Dies ergibt sich durch die Wahrnehmung des Unternehmens als Örtlichkeit, der Kontakt mit den unterschiedlichen Personen, die mit diesem agieren, den Geschichten über das Unternehmen, eine etwaige aktive Mitarbeit, die finanzielle Situation der Familie sowie durch die Beobachtung der Eltern. Generell nehmen die Nachkommen die Bedeutung des Unternehmens für die Eltern wahr. Ebenso eignen sich die Nachkommen einen Vorrat an Wissen bezüglich des Unternehmens an und verinnerlichen die Rollenzuschreibungen. Dadurch wird eine kindliche Vorstellung über den Alltag innerhalb eines Unternehmens geschaffen, was in weiterer Folge die Entwicklung und Formung der Identität beeinflussen kann.

#### 2.5.2.4 Einflüsse auf die Identität der Unternehmerkinder

Der Ausgangspunkt für die Entstehung des Identitätsbewusstseins sind gemeinsame Erlebnisse. Daneben wird die gemeinsame Identität durch gemeinsame Interessen gefördert. Gerade bei Mitgliedern eines Familienunternehmens stellt das Unternehmen dieses gemeinsame Interesse dar und unterstützt somit die gemeinsame Identität und Sinnfindung ([I.143 u. I.146]).<sup>924</sup> Auch für Stamm<sup>925</sup> hat

<sup>921</sup> Welter-Enderlin (2005), S. 146 f.

<sup>922</sup> Mätzener und Schwarz (2008), S. 97 f.

<sup>923</sup> Vgl. Stamm (2013), S. 268.

<sup>924</sup> Vgl. Kormann (2011), S. 80. Bezüglich des Bewusstseins formuliert Kormann es wie folgt: „Damit eine Gruppe ein gemeinsames Bewusstsein entwickelt, müssen die Gruppenmitglieder Zeit miteinander verbringen, wechselseitiges Verständnis für einander entwickeln, gemeinsame Erlebnisse haben und zu einer gruppenspezifischen Kommunikation fähig sein. Das Bewusst-

das Familienunternehmen das Potential, für die Familie zu einem „identitätsstiftenden Element“<sup>926</sup> zu erwachsen. Die gemeinsame Aufgabe kann die Generationen auf einer vertikalen und horizontalen Ebene miteinander verbinden. Die soziale Identität der Nachkommen wird meist – wie bereits oben geschildert – bei der Geburt bzw. durch die Geburt manifestiert ([I.99, I.100, I.104 u. I.105]).<sup>927</sup> Somit dienen Familienunternehmen der Familie häufig als Identifikationslieferant.<sup>928</sup> So kann das Unternehmen als ein »Kleber« fungieren, der die Familie zusammenhält ([I.145]). Dadurch werden die Familie und das Unternehmen als eine Einheit angesehen, was die Nachkommen in ganz besonderem Maße mit dem Unternehmen verbinden kann. Sie wachsen nicht nur in dem Unternehmen auf, sondern auch mit diesem ([I.146]). Dies stärkt die Verbundenheit, wodurch die immateriellen Werte und die Freude an der Tätigkeit in den Vordergrund rücken ([I.147]).

Jüngster Sohn, 3. Generation: „Ich glaube, dass, wenn wir nicht mehr das Unternehmen hätten, das wäre nicht gut für die Familie. Ich glaube, Familie und Unternehmen sind da zu eng zusammen. Und wenn ich die Familie so weit habe wie jetzt, möchte ich auch das Unternehmen so weit haben wie jetzt. Und deshalb ist das für mich, steht das Unternehmen als unverkäuflich da. Lieber Pleite gehen, als zu verkaufen.“<sup>929</sup> **[I.145]**

Nachfolger, 2. Generation: „[...] Na klar. Ich mein', das hat unser Vater auch immer sehr gut verstanden. [...] Ja, das hat der Vater ja sehr gut verstanden, uns – sagen wir mal – so zu motivieren, zu lenken, zu leiten, zu erziehen, [...] wie man das auch immer sagen will, daß wir, eben das immer als unseres gesehen haben, nicht als seins, sondern als unser aller // Lebenswerk. Und, und Unternehmen oder/und Familie und das, das war eins: Familie, Unternehmen, Betrieb, das war immer eins. Das war nie getrennt: Familie – Unternehmen, [...] das war immer eins, das hat er sehr gut verstanden. [...] das Unternehmen ist, // oder er hat sich selbständig gemacht 1955, da bin ich geboren in diesem Jahr. Das heißt, ich bin also die ganze Zeit, // meine ganze Kindheit ist mit dem, mit der Firma oder mit seiner Selbständigkeit, mit dem Größer-Werden, mit den ganzen Aufbaujahren, vollkommen verbunden. [...] Denn das ist klar, daß da ein Unternehmer nicht im Büro sitzt mit 'nem weißen Hemd, da nen Job macht als Gründer, nach Hause geht und sagt: ‚So jetzt wollen wir mal Familienleben machen!‘ [...] Ja! Meine Mutter hat genau wie meine Frau die Lohnabrechnung gemacht, hat sich um die ganzen Löhne gekümmert und ich saß da irgendwo mit im Büro auf'm Boden und hab mit den Büroklammern gespielt, woran ich mich sehr gut erinnern kann. Und mit Telefon und mit allem drum und dran, das war meine Kinderstube: diese zwei gemieteten Büroräume, – ja!“<sup>930</sup> **[I.146]**

Nachfolger: „ich lebe für das, was ich hier tue und ich liebe das ... mit vollem Einsatz und für mich ist ... die Freude über einen Auftrag nie mit dem Gedanken so viel Geld verdienen wir daran verbunden, weil ich mache das einfach gerne. Das ist mein Leben, das ist mein, das macht mir Freude. [ausgelassen] mir das Geschäft an sich Spaß, Verantwortung zu tragen, ein

---

sein einer gemeinsamen Geschichte ist allerdings wohl die wichtigste Basis für das gemeinschaftliche Identitätsbewusstsein“ (Kormann 2011, 80).

925 Vgl. Stamm (2013), S. 91.

926 Stamm (2013), S. 91.

927 Vgl. Simon (2005), S. 187.

928 Vgl. Habig und Berninghaus (2004), S. 5.

929 Zwack (2011), S. 185.

930 Siefer (1996), S. 193 ff.

Unternehmen zu entwickeln, (zieht die Luft ein) Arbeitsplätze ... zu schaffen oder vielleicht auch mal in schwierigen Zeiten zu halten.“<sup>931</sup> [I.147]

**Interview 40:** Unternehmen als Identifikationslieferant.

Dennoch gestaltet sich die persönliche Identitätsbildung innerhalb eines Familienunternehmens mitunter schwierig, da dort Kontexte mit einer jeweils unterschiedlichen Logik (vgl. Tab. 3) miteinander verbunden sind, was den Heranwachsenden eine eindeutige Zugehörigkeit erschwert und zur Verwirrung beiträgt (vgl. 2.1.4). So ist die Beziehung zu den Familienmitgliedern eine andere als zu den Mitarbeitern.<sup>932</sup> Aus diesem Grund besteht die Problematik in Unternehmerfamilien in der gleichzeitigen Sozialisation in zwei unterschiedlichen Bezugsrahmen. Die Nachkommen können einem Zwiespalt ausgesetzt sein, wenn es um ihre „»öffentliche« und »private« Identität“<sup>933</sup> geht ([I.143]). Häufig weisen die Nachkommen eine ambivalente Beziehung zum Unternehmen der Eltern auf. Da dem Unternehmen ein Höchstmaß an Aufmerksamkeit zukommt, sehen Nachkommen dieses meist als Konkurrent an. Dies führt dann entweder zu einer Abwendung vom Unternehmen oder bestärkt den Wunsch der Mitarbeit darin.<sup>934</sup> Felden formuliert dies wie folgt: „Unternehmerkinder müssen mit der Karriereplanung nicht nur über ihren zukünftigen Beruf entscheiden. Ihr Entschluss stellt auch immer eine Entscheidung für oder gegen das Familienunternehmen dar und im weiteren Sinne eine Entscheidung für oder gegen die Wünsche und Traditionen der Familie.“<sup>935</sup> Allerdings kann die ausschließliche Reduktion der Nachkommen auf ihre zukünftige Rolle als Nachfolger frühe Entwicklungsstörungen (im Hinblick auf ihre Identität) hervorrufen. Dies kann sich dann in der Suche nach Anerkennung oder in unsicherem Verhalten bemerkbar machen.<sup>936</sup>

Wird der Familienname betrachtet, so dient auch dieser als ein Identitätsstifter für die Familienmitglieder. Der Name entfaltet eine Bedeutung für Menschen innerhalb und außerhalb der Familie. Vor allem wenn dieser deckungsgleich mit dem Unternehmensnamen ist. Ebenso teilen Verwandte, die zusammenarbeiten, ein Gefühl von Identität. Daneben ergeben sich durch die familiären Beziehungen die Bedingungen und Regeln für das Verhalten der Verwandten. Ebenfalls kann positives oder negatives Verhalten eines Familienmitgliedes gleich auf die ganze Familie zurückfallen. Neben der familiären kann dadurch zugleich die Reputation

931 Stamm (2013), S. 253.

932 Vgl. Simon (2012), S. 25.

933 Berger und Luckmann (2000), S. 181.

934 Vgl. Felden (2012), S. 160 f.

935 Felden (2012), S. 160.

936 Vgl. LeMar (2014), S. 126 f.

des Unternehmens beeinträchtigt werden ([I.129]).<sup>937</sup> Für die Oetker Familie merken Simon et al. Folgendes an: „So weiß offenbar jeder, dass seine eigenen Aktionen auf das Image des Unternehmens Auswirkungen haben, wie auch jeder weiß, dass sein eigener Wohlstand zu einem nicht geringem Teil vom Unternehmen abhängt.“<sup>938</sup> Familien, die durch ein Unternehmen verbunden sind und somit den gleichen Arbeitsbereich teilen, lassen eine Menge von Verbindungen erkennen. Dies kann ein besonderes Interesse füreinander bedingen und für die gegenseitige Wahrnehmung sensibilisieren.<sup>939</sup> Inwieweit sich die Nachkommen mit dem Unternehmen identifizieren bzw. dieses als ihres ansehen, wird von den Eltern beeinflusst. So können diese die Familie und das Unternehmen als eine Einheit ansehen ([I.146]). Auch anhand den von Lueger et al.<sup>940</sup> vollzogenen Fallstudien wird die enge Verbindung zwischen den Familien und ihren Unternehmen ersichtlich. Die Ökonomie gibt eindeutig die Richtung vor, was wiederum identitätsstiftend auf die Familie und in weiterer Folge auf die Nachkommen wirkt. Vor allem werden Entscheidungsprozesse an die jeweiligen ökonomischen Bedingungen angepasst bzw. von diesen initiiert. So ergibt sich u. a. ein Vorrang der Unternehmens- vor den Privatinteressen.

Dabei wachsen Unternehmerkinder erst nach und nach in die Unternehmenskultur des elterlichen Betriebs hinein. Werden sie unbedarft hineingeboren, wird ihnen im Laufe der Zeit mehr und mehr bewusst, nach welchen Regeln das Unternehmen funktioniert ([I.93]). Widerspricht ihnen dies zu sehr, vollzieht sich meist eine Abwendung ([I.78]).<sup>941</sup> Jedoch „bleiben Selbständigkeit, Arbeit und soziale Verantwortung relevante lebenspraktische Orientierungen. [...] Die frühe lebensgeschichtliche Ausprägung eines unternehmerischen Habitus hält ihn wach“<sup>942</sup>. Abhängig davon, wie der Nachwuchs die familiäre und die familiär gefärbte unternehmerische Sphäre erlebt, d. h. sein mikrosoziales Umfeld, wird auch die Entwicklung bestimmter Verhaltensabsichten beeinflusst. Dies inkludiert bspw. eine positive Grundhaltung gegenüber der unternehmerischen Aktivität oder der Akquirierung von unternehmensrelevantem Know-How während des Aufwachsens.<sup>943</sup> Laut einer Studie der Stiftung Familienunternehmen<sup>944</sup> finden sich bei deren Befragten einige zentrale Werthaltungen wieder, die sich durch einen ho-

---

937 Vgl. Tagiuri und Davis (1996), S. 202 f.

938 Simon et al. (2005), S. 78.

939 Vgl. Müller Tiberini (2001), S. 30.

940 Vgl. Lueger et al. (2012 b), S. 114.

941 Vgl. Haubl und Daser (2006), S. 45.

942 Haubl und Daser (2006), S. 45.

943 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011 a), S. 9.

944 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011 a), S. 17. n=202 Befragte.



hen Anteil an familienunternehmerischer Beeinflussung erklären lassen. Einige werden im Anschluss aufgelistet:

- 1.) Eigenverantwortlich leben und arbeiten (96 %)
- 2.) Einen Partner haben, dem man vertraut (95%)
- 3.) Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft (95%)
- 4.) Gute Freunde, die einen anerkennen und akzeptieren (94%)
- 5.) Fleißig und ehrgeizig sein (92%)
- 6.) Ein gutes Familienleben führen (92%)

Auf den zwei letzten Plätzen rangierten folgende Werthaltungen:

- 24.) Am Althergebrachten festhalten (14%)
- 25.) Das tun, was andere auch tun (6 %)

Diese Ergebnisse verdeutlichen vor allem die Bedeutung von Familie und Werten.

Wird abschließend die Identitätsprägung der Nachkommen durch das Familienunternehmen betrachtet, so vollzieht sich diese zumeist durch die Erfahrungen in der Kindheit. Neben Vorteilen für die eigene Nachfolge ([I.148]) kann dies ebenfalls ein »Pflichtgefühl« für die Unternehmensnachfolge hervorrufen ([I.150]) und sogar zu einer Aufgabe der eigenen Unternehmung oder des eigenen Berufes zugunsten des elterlichen Betriebes führen ([I.149]). Ebenso werden erfolgversprechende Karrieren in Großkonzernen abgebrochen, um den Weg in die Selbstständigkeit zu nehmen.<sup>945</sup>

Übernehmer: „Als Nachfolger aus der Unternehmerfamilie haben Sie enorme Vorteile gegenüber einem der von aussen kommenden Übernehmer. Seit Ihrer Kindheit erfuhren Sie am Mittagstisch, was im Geschäft erfolgreich lief und wann aus welchem Anlass im Betrieb Schwierigkeiten anstanden. Sind Sie gut gerüstet und gewillt, die Firma in die Zukunft zu führen? Bedenken Sie, Sie werden gemessen an den Leistungen Ihres Vorgängers. [...]“<sup>946</sup> [I.148]

Tochter: „[...] Damals habe ich gesagt: ich mache mein eigenes Lokal auf, aber der elterliche Betrieb wird für mich immer an der ersten Stelle stehen. Sollte es einmal kritisch werden, bin ich da – notfalls verkaufe ich dann mein Lokal. Seitdem wissen meine Eltern, dass nichts passieren kann mit ihrem Lokal.“<sup>947</sup> [I.149]

Nachfolger, 3. Generation: „[...] Solang' ich denken kann als Blag [Kind] sollt' ich hier in den Betrieb. [...] ‚Soll' oder – dann kannste irgendwann nicht mehr sagen, ob et nen ‚Muß' is', ob et willst, oder ob – et is' irgendwie, // Womöglich hat man mir dat auch irgendwann dann mal, oder haben meine Eltern mir über die Jahre beigebracht, dat halt nen Familienunternehmen über die Generationen erhalten bleibt. [...] Nun hat man sich, dat ich mich so, vielleicht auch so in der Pflicht sehe, – ne, [...] so 'nen Betrieb weiterzuführen, – ne. – Das is' also zumindest nen Aspekt

945 Vgl. Haubl und Daser (2006), S. 45.

946 Schaub (2009), S. 41.

947 Mätzener und Schwarz (2008), S. 40.

*mit. Ich bin (.) in meiner Ausbildung bisher also ja voll auf den Betrieb eingestiegen. [...] Und das fing schon in der Schule an, [...] da hab ich mich mit ‚Biologie‘ beschäftigt. // Ja, das sagt man dann: irgendwann [klopft auf den Tisch] ‚Is‘ das mal klar!‘ [...]“<sup>948</sup> [I.150]*

#### **Interviews 41:** Verbindung der Identität mit dem Unternehmen.

### 2.5.2.5 Betrachtungshorizont der Sozialisation für diese Arbeit

Nachdem nun ausführlich auf die Sozialisation eingegangen wurde, scheint es an dieser Stelle für angebracht, einen Blick darauf zu richten, bis zu welchem Zeitpunkt die Sozialisation von Unternehmerkindern überhaupt betrachtet werden sollte. Gerade da sich die Sozialisation lebenslang vollzieht und (im Kontext eines Familienunternehmens zusätzlich) von verschiedensten Faktoren beeinflusst wird, ist es für die Beantwortung der Forschungsfrage unerlässlich, diesen Zeitraum einzugrenzen. Anhand der vorausgegangenen Argumentation scheinen zwei Zeitpunkte relevant, die wesentlich auf die Nachkommen wirken und somit als »Scheidewege« angesehen werden können:

- 1.) Bis zum Beginn der Ausbildung (Lehre oder Studium)
- 2.) Nach (Nicht-)Übernahme des Familienunternehmens, d. h. die Entscheidung für oder gegen das Unternehmen

Wird zunächst der Beginn der Ausbildung als ein möglicher Zeitpunkt betrachtet, so kann die Ausbildungswahl als eine Richtschnur dafür aufgefasst werden, inwieweit Interesse daran besteht, die Nachfolge antreten zu wollen. Denn je nachdem, welchen inhaltlichen Fokus die Ausbildung aufweist, ist diese mehr oder weniger mit dem Unternehmensgegenstand kompatibel bzw. für dessen langfristigen Bestand von Vorteil. Mit der Wahl der Ausbildung kann somit die Entscheidung für oder gegen das Unternehmen getroffen werden. Dies markiert daher u. U. den Abschluss der Sozialisation im Kontext eines Familienunternehmens.

Dass der inhaltliche Fokus der Ausbildung allerdings nicht unbedingt als Garant für eine erfolgreiche Nachfolge angesehen werden kann, wird an den Interviewausschnitten [I.36, I.92, u. I.112] deutlich. Alle Nachkommen absolvieren zwar eine für das Unternehmen konforme Ausbildung, jedoch ist diese weniger intrinsisch motiviert als vielmehr durch Loyalität zum Unternehmen und durch den Druck der Eltern herbeigeführt. So können die als Nachfolger Auserkorenen zwar ihre gesamte Ausbildung nach den Erfordernissen des Unternehmens ausrichten,

die Nachfolge aber dann (überraschenderweise) doch nicht antreten wollen ([I.151]).

Nachfolgerin: „Das war im Jahr 2000. Mein mittlerer Bruder [I.118], der für die Übernahme vorgesehen war und seine gesamte Ausbildung danach ausgerichtet hat, hat meinen Eltern mit 26 Jahren eröffnet, dass er das Unternehmen nicht fortführen wird. Meine Eltern haben dann nicht gleich mich gefragt, sondern es war zu diesem Zeitpunkt wirklich in der Schwebe, wie es weitergehen würde. Die Initiative kam dann von meinem Mann und mir. Wir lebten damals in München. Wir stellten die Frage in den Raum: »Wir könnten uns vorstellen einzusteigen, wie seht ihr das?« - aus dieser Frage ist dann sehr schnell alles sehr konkret geworden und es wurde sofort sehr viel Vertrauen in uns gesetzt.“<sup>949</sup> [I.151]

**Interview 42: »Zweite Wahl« tritt Nachfolge an.**

Ebenso können Nachkommen, die eigentlich nicht für die Nachfolge vorgesehen waren ([I.151]), dann doch mit der Absicht der Übernahme in das Familienunternehmen eintreten. Dies kann wiederum durch die Verbindung des Einzelnen mit dem Unternehmen begründet sein. Da die Ausbildungsrichtung nicht unbedingt als Garant für die Übernahme herangezogen werden kann, scheint es daher sinnvoll, die Sozialisation bis zur (Nicht-)Übernahme des Familienunternehmens zu betrachten. Gerade ab diesem Zeitpunkt ändert sich für Nachkommen der Bezug bzw. die Verbindung zum Unternehmen, wenn diese bspw. ausbezahlt werden und somit die gegenseitige Einflussnahme aufgrund des fehlenden Eigentums unterbunden wird. Werden Mehr-Generationen Familienunternehmen betrachtet, so gilt dies analog, obwohl dort einige Variationen möglich sind. So kann ein Nachkomme im Unternehmen arbeiten und Anteile am Eigentum aufweisen oder diese können nicht im Unternehmen arbeiten und dennoch Eigentumsanteile vorweisen. Auch in diesem Fall sollte der (Nicht-)Eintritt in das Unternehmen bzw. die Entscheidung, in einem anderen Unternehmen zu arbeiten, den Betrachtungshorizont der Sozialisation eingrenzen. Zwar besteht die Verbindung zum Unternehmen im zweiten Fall weiter, hingegen kann diese besonders bei Mehr-Generationen Familienunternehmen eine Abschwächung erfahren ([I.10]). Somit wird vor dem Hintergrund der vorausgegangenen Argumentation die Sozialisation bis zu dem Zeitpunkt betrachtet, ab dem die Nachkommen die Nachfolge in dem elterlichen Unternehmen antreten oder diese ablehnen.

## 2.6 Schlussbetrachtung Kapitel 2

Das Ziel von diesem Kapitel war es, einen Einblick in die Unternehmensform Familienunternehmen zu verschaffen. Vor allem sollte ein Verständnis darüber vermittelt werden, welche Charakteristika und Dynamiken das Familienunternehmen als Sozialisationskontext aufweist und im Detail, wie sich dies auf die Nachkommen auswirkt. Gerade durch die Verbindung einer Familie mit einem Unternehmen entsteht ein einzigartiger Rahmen für die Sozialisation der Nachkommen, da jeder dieser Kontexte unterschiedliche Logiken aufweist. Zunächst wurde allerdings anhand der Argumentation die Schwierigkeit ersichtlich, ein Unternehmen als ein Familienunternehmen zu klassifizieren. Daher wurde bewusst auf eine Definition verzichtet. Gerade bei einer Definition stellt sich immer die berechnigte Frage, ob alle Unternehmen, die nicht darunter fallen auch wirklich nicht als Familienunternehmen zu klassifizieren sind. Daher wurde in diesem Kapitel eine für den Fokus dieser Arbeit sinnvolle Aufarbeitung des Sozialisationskontextes Familienunternehmen bereitgestellt, damit die Charakteristika nachvollzogen werden können. Somit sollte ein Verständnis dafür entstehen, in welchem Rahmen sich die Familienmitglieder und speziell die Nachkommen bewegen.

Dennoch schien es notwendig, diesem Mangel an einer »eindeutigen« Definition entgegenzuwirken bzw. diesen zu entkräften, indem auf das Konzept der Familiness eingegangen wurde. Die Familiness und speziell das Drei-Dimensionen Modell bietet eine theoriegeleitete Möglichkeit, den Einfluss der Familie auf das Unternehmen darzustellen. Somit wurde ein Analysewerkzeug zur Verfügung gestellt, welches unabhängig von einer Definition die Abgrenzung eines Familienunternehmens von anderen Unternehmensformen ermöglicht, indem das Modell die Intensität des familiären Einflusses darstellt. Aufgrund der Verbindung zwischen Familie und Unternehmen sowie deren Koevolution wird neben der Familiness des Unternehmens auch die Enterpriseness der Unternehmerfamilie vorhanden sein. Das Ausmaß der Enterpriseness ist gerade für den Einfluss des Unternehmens auf die Familien(-mitglieder) als relevant zu erachten. Je stärker daher die Familiness ausgeprägt ist, desto stärker wird, bedingt durch die Verbindung, ebenfalls die Enterpriseness in Erscheinung treten und somit auch der Einfluss auf die Sozialisation bzw. die Bedeutung des Familienunternehmens als Sozialisationskontext zunehmen.

Vor dem Hintergrund des Größenwachstums und des mehr-generationalen Bestandes eines Familienunternehmens wird oftmals ein Wandel der Familiness/Enterpriseness erkennbar sein. Im Hinblick auf die Familiness könnte der

Erfolg bzw. der Fortbestand des Unternehmens nicht mehr nur von einer Person – wie häufig in einem Familienunternehmen der ersten Generation – sondern von mehreren Familien(-stämmen) beeinflusst werden. Parallel dazu wird auch die Enterpriseness eine Abänderung erfahren. Das Unternehmen wird vermutlich im Zeitverlauf nicht mehr in dem Ausmaß die familieninternen Abläufe bestimmen, wie es z. B. in einem Familienunternehmen der ersten Generation der Fall ist. Dennoch kann gerade bei Mehr-Generationen Familienunternehmen ein gewisser Erwartungsdruck bedingt durch die Tradition für die Nachfolger dahingehend bestehen, das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen. Bestärkt wird die Enterpriseness durch die Etablierung einer Family Governance. Zwar wird häufig das Unternehmen durch das gemeinsame Eigentum noch als ein identitätsstiftender Kontext für die Familie bestehen, hingegen nicht mehr unbedingt in dem Ausmaß wie in den ersten Generationen in die familiären Abläufe eingreifen. Die nachfolgend aufgezählten Faktoren können das Ausmaß der Familiness/Enterpriseness entlang der Generationen beeinflussen:

- 1.) die Branche und der Unternehmensgegenstand
- 2.) sind beide Elternteile im Unternehmen beschäftigt
- 3.) wie weit ist der Wohn- vom Arbeitsbereich getrennt
- 4.) die Verflechtung des Privat- und Arbeitslebens
- 5.) die Integration der Nachkommen in das Unternehmen
- 6.) die Größe des Unternehmens
- 7.) wie viele Familien partizipieren am Unternehmen (Alter des Unternehmens)

Allerdings wird zumindest zu Beginn der Unternehmung dem Unternehmen häufig Vorrang vor den Bedürfnissen der daran partizipierenden Familien(-mitglieder) eingeräumt. Somit rücken die familiären und individuellen Wünsche, Anliegen und Belange meist hinter die Bedürfnisse des Unternehmens. Dies kann durch die starke Bindung des Unternehmers an sein Unternehmen begründet sein sowie durch die (finanzielle) Abhängigkeit der Familie(n) vom Unternehmen. Das Unternehmen kann aus den genannten Gründen zum Lebensinhalt der Familie erwachsen und u. U. zu einem Vorrang des Unternehmens vor dem Wohl des Einzelnen führen. Gerade da das Unternehmen einen so dominanten Part einnimmt, dringt dieses oftmals in alle Lebensbereiche der Familie ein und kann in weiterer Folge die innerfamiliäre Kommunikation (völlig) vereinnahmen. Dies führt dann zur Besprechung unternehmensrelevanter Belange innerhalb der familiären Sphäre und reduziert die Aufarbeitung von persönlichen Anliegen. Besonders der geschäftliche Druck kann Einfluss auf das Familienklima nehmen. Aus diesem Grund wird das Unternehmen häufig als die dominante Er-

lebens- und Lebenswelt der Nachkommen angesehen, was den Sozialisationsprozess nachhaltig beeinflusst. Im Zuge des Größenwachstums bzw. des multigenerationalen Bestehens eines Familienunternehmens kann dann der Eindruck der Auflösung der Verbindung einiger Mitglieder der Familie mit dem Unternehmen entstehen. Zwar reduziert sich die emotionale Bindung der Mitglieder im Zuge dessen, dennoch sind die Mitglieder zumindest noch durch Eigentumsanteile an dem Unternehmen beteiligt. Daher wird dieses häufig immer noch ein bedeutender Bezugsrahmen für diese darstellen und somit ebenfalls mit deren Identität verbunden sein. Im Gegensatz zu Nicht-Unternehmerfamilien ergibt sich bei Unternehmerfamilien die Besonderheit, dass diese durch das Eigentum bzw. Anteile am Eigentum verbunden sind. Auch wenn diese nicht mehr aktiv im Unternehmen arbeiten, bleibt die Verbindung aufrecht. Diese Eigentümlichkeit unterstützt dann auch die Aufrechterhaltung des Kontaktes zwischen den einzelnen Familienmitgliedern, selbst wenn die Gründerfamilie schon mehrere Generationen zurückliegt und neue Familien entstanden sind. Das gemeinsame Eigentum an einem Unternehmen trägt dazu bei, diesen Kontakt aufrechtzuerhalten, was bei Nicht-Unternehmerfamilien zum Großteil nicht der Fall ist. Verkauft ein Familienmitglied seine Anteile, so hat dies Konsequenzen sowohl für das betroffene Mitglied und die Familie als auch für das Unternehmen. Daher wird in diesem Fall nicht mehr von einer Verbindung zum Unternehmen gesprochen, wodurch das Mitglied seinen besonderen Status als Mitglied einer Unternehmerfamilie verliert.

Häufig manifestiert sich die Verbindung zwischen Familie und Unternehmen dahingehend, dass von Seiten der Eltern der Wunsch besteht, ihr »Lebenswerk« an ihre Kinder weiterzugeben. Dadurch soll der generationsübergreifende Fortbestand ermöglicht bzw. garantiert werden. Dieser zunächst »harmlos« klingende Wunsch beeinflusst den Lebensweg der einzelnen Kinder allerdings in entscheidendem Maße. Wie ersichtlich wurde, wirkt sich dies positiv und negativ auf die Dynamik innerhalb der Familie und speziell auf die Nachkommen und deren Sozialisation aus. So kann die frühzeitige Festlegung die Nachkommen unter Druck setzen. Sie können sich in ihrer Entscheidungsfreiheit eingeschränkt fühlen, da sie den ihnen entgegengebrachten Erwartungen nicht entsprechen können oder wollen. Allerdings stellt die Festlegung auch eine mögliche Orientierungshilfe für die Heranwachsenden bereit. Unabhängig davon, wie die potentiellen bzw. auserkorenen Nachfolger dieser entgegenstehen, wird das Unternehmen bzw. werden die damit verbundenen Erwartungen auf die Sozialisation abfärben. Dies kann durch die am Unternehmen partizipierenden Mitglieder (Mitarbeiter, Verwandte, Eltern usw.) und deren Verhaltensweisen geschehen sowie durch die Einbindung bzw. Mitarbeit im Unternehmen oder die Ausrichtung der Ausbildung im Sinne des Unternehmens. Gerade bei mehreren Geschwistern sind Unterschiede in der

Sozialisation sehr wahrscheinlich. Allerdings darf der Einfluss der Größe und die Bestandsdauer des Unternehmens bei der Untersuchung nicht vernachlässigt werden.

Wie die Ausführungen verdeutlichen, erfordert jeder Lebenszyklus des Unternehmens ein anderes Qualifikationsprofil der Nachfolger. Werden zunächst jedoch Nachfolger mit nicht für die Nachfolge vorgesehenen Nachkommen verglichen, so sind auch dort Unterschiede in der Sozialisation und der sich im Zuge dessen entwickelnden Identität sehr wahrscheinlich. Auch wenn in der Familie überwiegend ein Gleichbehandlungsgebot für die Mitglieder besteht, ist dies im Kontext eines Unternehmens oftmals nicht möglich. Dort herrscht eine andere Logik vor. Aufgrund der Verbindung der zwei Kontexte kann sich dies dann dahingehend bemerkbar machen, dass Unterschiede im Einbezug in das Unternehmen zwischen den (potentiellen) Nachfolgern und Nicht-Nachfolgern bestehen. Es wurde ersichtlich, dass die Nachkommen, die nicht für die Nachfolge vorgesehen waren u. a. freier in der Wahl ihrer Ausbildung waren. Diese mussten auch nicht in dem Ausmaß in dem Unternehmen arbeiten wie ihre Geschwister, die für die Nachfolge auserkoren waren. Ihr Lebensweg ist daher zumeist nicht in dem Maße vorbestimmt. Allerdings darf deshalb nicht unbedingt von einem minderen Einfluss des Unternehmenskontextes ausgegangen werden.

Aufgrund der Verbindung zwischen Familie und Unternehmen können die Nachkommen ebenfalls eine »Doppelidentität« aufweisen. Während sie in der Familie die Rolle der Kinder einnehmen (unabhängig vom Alter sind diese immer die Kinder ihrer Eltern), werden sie innerhalb des Unternehmenskontextes – zumindest bis zur tatsächlichen Übergabe – eher als potentielle Nachfolger und als Unternehmerkinder von Seiten der Mitarbeiter und dem Umfeld angesehen, was ihnen entweder eine privilegierte Stellung einräumt, oder sie in ein Lebensmodell »hineinpresst«, welches sie nicht erfüllen können oder wollen. Dies wird ebenso die Sozialisation beeinflussen. Jedoch kann bei den nicht als Nachfolger ausgewählten Nachkommen ein Gefühl der Benachteiligung aufkommen, was sich wiederum negativ auf deren Sozialisation auswirken kann. Dieser Einfluss des Unternehmens auf die Lebenswelt der Nachkommen kann dann ein Auslöser für bereits in/seit der Kindheit auftretenden Rivalitäten und Konflikte zwischen den Geschwistern sein, was auch einen nachhaltigen Einfluss auf die Heranwachsenden entfalten kann.

Wird der Fokus daher auf die in Familienunternehmen häufig auftretenden Konflikte gerichtet, so können diese ebenfalls die Sozialisation der Nachkommen beeinflussen. Aufgrund der Verbindung des Unternehmens mit der Familie wirken

sich Konflikte innerhalb des Unternehmens sehr schnell negativ auf die Familie aus und tangieren das Familienleben u. U. erheblich. Dies kann eine Abneigung gegen das Unternehmen oder gegen unternehmensrelevante Themen bedingen und daher den Nachfolgewillen unterbinden. Wird der Nachfolger betrachtet, so wird dieser höchstwahrscheinlich einem inneren Konflikt ausgesetzt sein, wenn von ihm erwartet wird, die Nachfolge anzutreten, er hingegen lieber etwas anderes machen will. Eine weitere Möglichkeit, wie die in Familienunternehmen vorherrschende Verbindung die Sozialisation beeinflusst, wird sich durch die unterschiedliche(n) Logik/Erwartungen/Anforderungen der Bezugsrahmen ergeben. Während dies normalerweise kein Problem darstellt, da die zwei Kontexte getrennt sind, fehlen in Familienunternehmen häufig diese Kontext-Markierungen. Somit findet bedingt durch die gleichzeitige Mitgliedschaft in beiden Bezugsrahmen oftmals eine »Vermischung« der Logiken statt, was gewisse Widersprüche bzw. Paradoxien hervorruft. Die Nachkommen wachsen somit u. U. in einer zweideutigen Umwelt auf, in der sie sich zurechtfinden müssen.

Durch die Verbindung von Familie und Unternehmen werden die Unternehmerkinder oftmals in einem viel früheren Maße der Unternehmenssozialisation, d. h. der tertiären Sozialisation ausgesetzt sein als Nachkommen in Nicht-Unternehmerfamilien. So kann das Unternehmen zunächst durch die spielerischen Aspekte und später durch den (un-)freiwilligen Arbeitseinsatz der Kinder seinen Einfluss auf deren Lebenswelt nehmen. Daneben werden den Heranwachsenden durch die Gespräche der Eltern die Erfordernisse und Erwartungen nahe gebracht. Stehen zunächst die spielerischen Elemente im Vordergrund, wachsen diese zunehmend in das Unternehmen hinein und übernehmen häufig immer mehr Aufgaben im Unternehmen. Das Unternehmen wirkt somit in die Familie hinein und beeinflusst die Heranwachsenden in ihrer Entwicklung. Diese vorgelegte unternehmerische Sozialisation kann sich allerdings im Zuge des mehr-generationalen Bestandes und in Anbetracht eines etwaigen Größenwachstums relativieren, da sich die Unternehmerfamilien häufig zunehmend den Charakteristika von Nicht-Unternehmerfamilien annähern. Allerdings hat die gemeinsame Aufgabe auch das Potential, ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Familie zu erschaffen und für jedes Familienmitglied als »Identitätslieferant« zu fungieren. Dies kann wiederum zu einer verstärkten Bindung der Familienmitglieder zueinander führen und sich positiv auf den Nachfolgewunsch auswirken. Allerdings kann diese (notwendige) Bevorzugung des Unternehmens bei den Kindern auch das Gefühl der »Zweitrangigkeit« im Hinblick auf die Aufmerksamkeit der Eltern hervorrufen. Somit können gewisse Rivalitäten gegenüber dem Unternehmen entstehen, was sich negativ auf die Heranwachsenden auswirken kann. Da das Unternehmen (vor allem in der Aufbauphase) u. U.



übermäßig viel Zeit in Anspruch nimmt, fehlt diese oftmals für familiäre Belange, was sich auf die Sozialisation auswirken kann.

Zusammenfassend werden verschiedenste Möglichkeiten bestehen, wie das Unternehmen Einfluss auf die Sozialisation der Nachkommen ausübt. Neben der Art und Weise, wie die Eltern in der durch das Unternehmen geprägten Lebenswelt miteinander interagieren, kann die aktive Partizipation am Unternehmensalltag mit seinen positiven sowie negativen Aspekten und die daraus meist resultierende Identifikation der Nachkommen mit dem Unternehmen die Sozialisation der Nachkommen beeinflussen. Gerade für potentielle Nachfolger wird der Einfluss des Unternehmens auf die Sozialisation, auf deren Kompetenz und in weiterer Folge auf einen etwaigen Nachfolgewunsch einen Einfluss haben. Ebenso wurden mögliche Erklärungsansätze geliefert, die die Nachfolgebereitschaft (positiv und negativ) beeinflussen. Natürlich, und das wird an dieser Stelle nochmals betont, muss für einen umfassenden Einblick bzw. eine Untersuchung der Einflüsse auf die Sozialisation der Nachkommen der jeweilige Familien- und Unternehmenszyklus berücksichtigt werden.

Die nachfolgende Tabelle 9 fasst die in diesem Hauptteil erläuterten Einflussfaktoren auf die Sozialisation, die sich durch die Verbindung zwischen Familien und Unternehmen ergeben können, nochmals exemplarisch zusammen.

<b>Einflüsse auf Sozialisation</b>	<b>Kursbeschreibung</b>
Werte und Erwartungen	Eltern können den Kindern ihre Einstellung, Haltung und Verhalten gegenüber dem Unternehmen, den Mitarbeitern, den Kunden, den Lieferanten usw. näherbringen; ebenso ihre Erwartung für die Lebensplanung der Kinder; aufgrund des dynamischen Aspektes können sich diese im Zeitverlauf ändern.
Vorschriften/ Sanktionen	Aktive »Steuerung« der Nachkommen; können dazu dienen, die Einhaltung von Erwartungen sicherzustellen, wie bspw. das Verhalten in der Öffentlichkeit oder gegenüber Kunden.
Kommunikation	Unternehmensrelevante Themen können den Kindern nahegebracht werden; Kommunikation ist durch die gemeinsame Sachaufgabe bestimmt; Kinder erhalten schon sehr früh Kenntnisse über die Anforderungen des Unternehmens; Gefahr: Vernachlässigung der persönlichen und individuellen Anliegen.
Erziehung	Aktive Einwirkung der Eltern auf die Heranwachsenden; Heranführung an das Unternehmen; Förderung des Leistungs- und Wettbewerbsgedankens; Erziehung in Richtung der Unternehmensübergabe.
Geschlecht der Kinder	Das Geschlecht kann die Auswahl als Nachfolger beeinflussen und somit die von den Eltern gewünschte Lebensplanung des einzelnen Kindes; dadurch ergibt sich auch eine divergierende Einbindung in das Unternehmen.

Rivalitäten	Zwischen den Geschwistern können Rivalitäten um die Aufmerksamkeit der Eltern auftreten; ebenso angesichts der Rolle im Unternehmen, bspw. wer die Nachfolge antreten darf.
Mangelnde Rollentrennung	Durch das Fehlen von Kontext-Markierungen kann das Unternehmen ein andauernder Bestandteil der Kommunikation darstellen; die Kinder haben eine Art Doppelidentität: als Kind und als potentielle Nachfolger.
Branche und Unternehmensgegenstand	Beeinflusst das Ausmaß der Verbindung zwischen Familie und Unternehmen sowie die Anforderungen an die nächste Generation (z. B. deren Ausbildung); dies kann eine Selektion von nur männlichen Nachfolgern bedingen, d. h. eine geschlechtsbedingte Selektion.
Unternehmensgröße	Beeinflusst das Ausmaß der Verbindung zwischen Familie und Unternehmen; in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße werden an die Nachfolger unterschiedliche Anforderungen gestellt, wie z. B. an deren Ausbildung.
Familiengröße	Beeinflusst das Ausmaß der Verbindung zwischen Familie und Unternehmen; je nachdem, wie viele Mitglieder die Familie umfasst, werden nicht mehr alle aktiv im Unternehmen arbeiten können. Der überwiegende Teil wird »nur« noch durch Eigentumsteile damit verbunden sein. Dies stellt für die Nachkommen eine unterschiedliche Ausgangslage/Lebenswelt dar; die Nachkommen sind bei steigendem Wachstum der an dem Unternehmen partizipierenden Familienmitglieder einem erweiterten Kreis von Erwartungen ausgesetzt. Vor allem wenn diese als potentielle Nachfolger angesehen werden.
Generationsübergreifende Kontinuität	Durch den Wunsch, das Unternehmen zu übergeben, können die potenziellen Nachfolger in eine bestimmte Richtung »gedrängt« werden; die individuelle Entwicklung kann eingeschränkt werden; allerdings kann dies für die potentiellen Nachfolger eine klare Orientierung bereitstellen.
Traditionen	Diese können die Werte der aktiv am Unternehmen partizipierenden Generation beeinflussen, die diese dann an die nächste Generation weitergeben; können die Auswahl des Nachfolgers bedingen und somit dessen Sozialisation bzw. Lebensweg beeinflussen.
Verbindung der Eltern mit dem Unternehmen	Es sollte einen Unterschied machen, ob beide Eltern im Unternehmen arbeiten oder daran nur durch Eigentumsanteile partizipieren; ebenso muss die Einstellung der Eingeheraten gegenüber dem Unternehmen berücksichtigt werden, da dies Auswirkungen auf die Unternehmersozialisation haben sollte.
Unternehmen als Lebenswelt/Erlebniskontext	Lebenswelt wird durch das Unternehmen beeinflusst; stellt das Unternehmen erst ein »Spielplatz« dar, lernen die Heranwachsenden dies später durch Ferienjobs oder die eigene Mitarbeit kennen; Unternehmen stellt u. a. die Rahmenbedingungen für die Sinnkonstruktion bereit.
Enterpriseness	Unternehmen reiht die Prioritäten; Familie passt sich an die Erfordernisse des Unternehmens an; Kinder müssen im Unternehmen mitarbeiten; gemeinsame Aufgabe kann den Zusammenhalt fördern; Unternehmen u. U. dauern präsent.
Family Governance	Festlegung der Familienmission und -vision; Auswahlkriterien zukünftiger Nachfolger, Verhaltenskodex für die am Unternehmen partizipierenden Familienmitglieder.
Paradoxien	Die Heranwachsenden können unterschiedlichen Handlungsaufforderungen von Seiten der Eltern ausgesetzt sein, was bei ihnen innere Konflikte auslösen kann; sie wachsen in einer zweideutigen Welt auf, da sie den Anforderungen der Familie und des Unternehmens ausgesetzt sind.
Konflikte	Die Nachkommen können im Zuge der Nachfolge (Übernahme Ja/nein) inneren Konflikten ausgesetzt sein; daneben erleben sie die Konflikte der Eltern aktiv mit, was den Willen, das Unternehmen einmal zu übernehmen

	men, schmälern kann; Konflikte innerhalb des Unternehmens können sich auf die Familie ausweiten bzw. in der Familie ausgetragen werden oder innerhalb der Familie Teil der Kommunikation sein; können die Sichtweise der Nachkommen auf das Unternehmen negativ färben.
--	---

**Tabelle 9:** Einflüsse des Unternehmens auf die Sozialisation.

Abschließend kann anhand der in diesem Kapitel vollzogenen Argumentation von einem Einfluss des Unternehmens auf die Sozialisation der Unternehmerkinder ausgegangen werden. Natürlich kann die Intensität nicht verallgemeinert werden. Dies ergibt sich durch die Bindung der Familie an das Unternehmen. Aufgrund der individuellen Erscheinungsform von Familien ist es daher denkbar, dass jedes Familienunternehmen ein einzigartiges Gebilde darstellt, das eine nichtimitierbare Familien- und Unternehmenskultur formt. Diese kulturellen Eigenheiten werden wiederum ihren Einfluss auf die Sozialisation der Nachkommen in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens und der jeweiligen daran partizipierenden Generation geltend machen.

Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext für  
Unternehmerkinder

Caspary, S.

2018, XX, 325 S. 13 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-20256-9