

Mirko Zwack

# **Die Macht der Geschichten**

Erzählungen als Form der Wertevermittlung  
in Familienunternehmen

Mit einem Geleitwort von Arist von Schlippe

2011

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
**www.systemische-forschung.de**

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag**  
**Vangerowstr. 14**  
**69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2011

Erste Auflage, 2011  
ISBN 978-3-89670-948-6  
© 2011 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die Dissertation wurde mit Mitteln der EQUA-Stiftung  
([www.equa-stiftung.de](http://www.equa-stiftung.de)) gefördert



Diese Publikation beruht auf der Inauguraldissertation „Wertevermittlung in Familienunternehmen – Geschichten als Kommunikationsform kultureller Werte“ zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke gGmbH im Bereich der Wirtschaftswissenschaft, 2010.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

*In tiefer Dankbarkeit meiner Familie gewidmet*



*Wenn der „Eine“ etwas Schwieriges zu erledigen hatte, irgendein geheimes Werk zum Nutzen der Geschöpfe, so ging er an eine bestimmte Stelle im Wald, zündete ein Feuer an und sprach Gebete – und alles geschah, wie er es sich vorgenommen hatte. Wenn eine Generation später der „Nächste“ dasselbe zu tun hatte, ging er an jene Stelle im Wald und sagte: „Das Feuer können wir nicht mehr machen, aber die Gebete können wir sprechen“ – und alles ging nach seinem Willen. Wieder eine Generation später sollte der „Übernächste“ jene Tat vollbringen. Auch er ging in den Wald und sagte: „Wir können kein Feuer mehr anzünden, und wir können auch die Gebete nicht mehr sprechen; aber wir kennen den Ort im Wald, wo all das hingehört, und das muss genügen.“ – Und: Es genügte. Als aber wieder eine Generation später der „Überübernächste“ jene Tat zu vollbringen hatte, da setzte er sich in einen Stuhl und sagte: „Wir können kein Feuer machen, wir können keine Gebete sprechen, wir kennen auch den Ort nicht mehr, aber wir können die Geschichte davon erzählen.“ Und seine Erzählung allein hatte dieselbe Wirkung wie die Taten der drei anderen.*

Chassidische Geschichte



*All diese Geschichten stimmen, doch keine ist wahr.*

Gunther Geltinger

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort von Arist von Schlippe .....</b>	<b>5</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>8</b>
<b>Theorie.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Einleitendes .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Was ist ein Familienunternehmen? Gängige Definitionen         und der Einfluss der Familie .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Relevanz kultureller Werte in Familienunternehmen .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Typische Werte in Familienunternehmen.....</b>	<b>17</b>
1.3.1 Schöne heile Welt Familienunternehmen.....	18
1.3.2 Kaufmännische Ernüchterung und Paradoxien .....	22
1.3.3 Gerechtigkeit – aber wie?.....	24
1.3.4 Ermöglicher des Andersseins .....	26
<b>1.4 Einfluss der Familie? Die strukturelle Kopplung von         Familie und Unternehmen.....</b>	<b>29</b>
<b>1.5 Zwischenfazit und Konsequenzen für das         Forschungsvorhaben .....</b>	<b>34</b>
<b>2. Wertevermittlung in Familienunternehmen – Stand     der Forschung und Hypothesenbildung .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1 Formen der Wertevermittlung im Überblick .....</b>	<b>37</b>
<b>2.2 Wertevermittlung in Familienunternehmen .....</b>	<b>41</b>
2.2.1 Die Person des Unternehmensgründers.....	41
2.2.2 Orale Kommunikation.....	46
<b>2.3 Geschichten in der Familienunternehmensforschung .....</b>	<b>49</b>
2.3.1 Family Fiction Management .....	49
2.3.2 Zentripetale und zentrifugale Geschichten.....	49
2.3.3 Geschichten als Reflexion und Erhalt des Verhältnisses von Familie und Unternehmen.....	50
<b>2.4 Zwischenfazit und Forschungshypothese.....</b>	<b>52</b>
<b>2.5 Skizze des weiteren Vorgehens.....</b>	<b>53</b>
<b>3. Wann ist ein Wert ein Wert?.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1 Organisationskultur und kulturelle Werte in der         Organisationsforschung.....</b>	<b>56</b>
<b>3.2 Funktionen von kulturellen Werten in Organisationen .....</b>	<b>59</b>
3.2.1 Orientierungsfunktion .....	59



3.2.2	Identitätsstiftende Funktion .....	62
<b>3.3</b>	<b>Evolution kultureller Werte in Organisationen.....</b>	<b>63</b>
<b>3.4</b>	<b>Wirkung und Kommunikation kultureller Werte in Organisationen.....</b>	<b>66</b>
<b>3.5</b>	<b>Das Verhältnis kultureller Werte untereinander .....</b>	<b>69</b>
3.5.1	Das Verhältnis organisationaler und gesellschaftlicher Werte .....	70
3.5.2	Widersprüchlichkeit von Werten.....	71
3.5.3	Wertehierarchien .....	73
<b>3.6</b>	<b>Der Arbeit zugrunde liegender Wertebegriff .....</b>	<b>74</b>
<b>4.</b>	<b>Geschichten als Form der Wertevermittlung in Familienunternehmen .....</b>	<b>78</b>
<b>4.1</b>	<b>Geschichten und kulturelle Werte – unbegründet verbunden.....</b>	<b>79</b>
<b>4.2</b>	<b>Geschichten als Form der Wertevermittlung .....</b>	<b>81</b>
4.2.1	Orientierungsfunktion.....	81
4.2.2	Identitätsstiftende Funktion .....	85
4.2.3	Emotionalität .....	86
4.2.4	Implizität.....	87
4.2.5	Situationsbezogenheit.....	91
4.2.6	Wiederholung .....	95
<b>4.3</b>	<b>Inszenierung als Provokation von Erzählungen.....</b>	<b>96</b>
<b>4.4</b>	<b>Zwischenfazit – Geschichten als Wertevermittler.....</b>	<b>97</b>
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassung und Hauptfragestellungen an die Empirie .....</b>	<b>101</b>
	<b>Empirie .....</b>	<b>103</b>
<b>6.</b>	<b>Methodik.....</b>	<b>103</b>
<b>6.1</b>	<b>Methodische Kritik bisheriger Untersuchungen zu Werten und zur Wertevermittlung in Familienunternehmen .....</b>	<b>103</b>
6.1.1	Methodische Kritik quantitativer Untersuchungen .....	103
6.1.2	Methodische Kritik qualitativer Untersuchungen .....	106
<b>6.2</b>	<b>Fallstudien als zugrunde liegende Forschungsmethode.....</b>	<b>107</b>
6.2.1	Fallstudien als Forschungsmethode.....	107
6.2.2	Planung und Design.....	108
6.2.3	Fallauswahl und Datenbasis .....	111
6.2.4	Datenmaterial und Berichtserstellung .....	114
<b>6.3</b>	<b>Bewertung des Forschungsdesigns anhand wissenschaftlicher Gütekriterien.....</b>	<b>122</b>

6.3.1	Objektivität.....	123
6.3.2	Reliabilität.....	124
6.3.3	Validität.....	125
<b>6.4</b>	<b>Kritische Zusammenfassung des eigenen Vorgehens.....</b>	<b>127</b>
<b>7.</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>128</b>
<b>7.1</b>	<b>HaDis .....</b>	<b>129</b>
7.1.1	Unternehmensprofil.....	129
7.1.2	Entwicklung auf einen Blick .....	130
7.1.3	Kulturelle Werte und Geschichten .....	130
7.1.3.1	Unabhängigkeit .....	130
7.1.3.2	Selbstlosigkeit .....	134
7.1.3.3	Der „Unternehmer vor Ort“ .....	139
7.1.3.4	Verbreitung der Werte und Wertegeschichten im Unternehmen.....	143
7.1.4	Quantitative Auswertung ausgewählter Erzählungen ....	145
7.1.5	Evaluation.....	147
<b>7.2</b>	<b>LogOp-Gruppe .....</b>	<b>153</b>
7.2.1	Profil.....	153
7.2.2	Entwicklung auf einen Blick .....	153
7.2.3	Kulturelle Werte und Geschichten .....	153
7.2.3.1	Die (Neu-)Gründungsgeschichte.....	154
7.2.3.2	Unabhängigkeit .....	160
7.2.3.3	Vertrauen, Überkapazitäten kapitalisieren zu können (1): Unternehmensakquisitionen .....	163
7.2.3.4	Bodenständigkeit.....	166
7.2.3.5	Soziale Verantwortung.....	169
7.2.3.6	Leistungsorientierung.....	173
7.2.3.7	Vertrauen, Überkapazitäten kapitalisieren zu können (2): „zu gute Mitarbeiter“ .....	177
7.2.3.8	Business First .....	180
7.2.3.9	Unverkäuflichkeit.....	184
7.2.3.10	„Keine Schweinereien“ .....	186
7.2.3.11	Verbreitung der Werte und Wertegeschichten im Unternehmen.....	189
7.2.4	Quantitative Auswertung ausgewählter Erzählungen ....	192
7.2.5	Evaluation.....	195
<b>7.3</b>	<b>KoTech .....</b>	<b>203</b>
7.3.1	Profil.....	203
7.3.2	Entwicklung .....	203
7.3.3	Kulturelle Werte und Geschichten .....	204
7.3.3.1	Technikbegeisterung .....	204

7.3.3.2	Betriebswirtschaftliche Optimierung vs. technische Innovation.....	209
7.3.3.3	Alleinherrschaft.....	215
7.3.3.4	Delegation und Kontrolle.....	217
7.3.3.5	Zukunft als Familienunternehmen?.....	220
7.3.4	Quantitative Auswertung ausgewählter Geschichten.....	222
7.3.5	Evaluation.....	226
<b>7.4</b>	<b>Fallstudienvergleich und Hypothesenüberprüfung.....</b>	<b>230</b>
<b>8.</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>234</b>
<b>8.1</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>234</b>
<b>8.2</b>	<b>Forschungsausblick .....</b>	<b>236</b>
<b>8.3</b>	<b>Relevanz der Ergebnisse für das Management und die Beratung von Familienunternehmen .....</b>	<b>238</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>242</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>243</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>244</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>259</b>
<b>A.</b>	<b>Übersicht der Interviewpartner .....</b>	<b>259</b>
<b>B.</b>	<b>Fragebogen .....</b>	<b>260</b>
<b>C.</b>	<b>Gegenüberstellung der gekürzten Geschichte des Fragebogen und entsprechender transkribierter Interviewpassage.....</b>	<b>268</b>
<b>D.</b>	<b>Eingesetzte statistische Verfahren und Ergebnisse .....</b>	<b>274</b>