

Fritz B. Simon (Hrsg.)

Die Familie des Familienunternehmens

Ein System zwischen Gefühl und Geschäft

Vierte Auflage, 2025

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Dresden)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Dallgow-Döberitz)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrd Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)	Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe »Management und Organisationsberatung«

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlaggestaltung: B. Charlotte Ulrich

Umschlagillustration: Tom Levold (mit KI generiert)

Redaktion: Inge Meyer-Ohlmann

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Vierte Auflage, 2025

ISBN 978-3-8497-0594-7 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8544-4 (ePub)

© 2002, 2025 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

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.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren

und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>.

Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22

info@carl-auer.de

Inhalt

1	Einleitung	7
	Zwischen Gefühl und Geschäft – Familien und ihre Unternehmen <i>Fritz B. Simon</i>	
2	Familien und Unternehmen	17
	Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen ... <i>Fritz B. Simon</i>	
3	Die Familie des Familienunternehmens	35
	Besonderheiten der Familiendynamik <i>Fritz B. Simon</i>	
4	Gerechtigkeit, Richtigkeit und Rechtmäßigkeit	55
	Entscheidungsfindung in Familienunternehmen <i>Fritz B. Simon</i>	
5	Der Patriarch, die Familie, die Firma und der Konflikt	71
	Eine Falldarstellung <i>Bettina Haas</i>	
6	Familienbetriebe als »Familien eigener Art«	113
	<i>Bruno Hildenbrand</i>	
7	Was steht auf Ihrer Bürotür, Frau Faust?	143
	Frauen in Geschäftsfamilien <i>Rosemarie Welter-Enderlin</i>	
8	Die »Dritte im Bunde« des Unternehmerpaares: die Bank	163
	<i>Margarete Haaß-Wiesegart</i>	
9	Der Dritte in der Eltern-Kind-Beziehung	175
	Familiäre Funktionen des Fremdmanagers <i>Fritz B. Simon</i>	

10 Das Dilemma des Nachfolgers	183
Konflikte zwischen traditionellen und modernen Familienformen <i>Fritz B. Simon</i>	
11 »Eigentlich müsste man dich klonen ...«	205
Familiendynamische Aspekte einer Nachfolgeregelung <i>Tom Levold, Karin Martens-Schmid, Christiane Schuchardt-Hain</i>	
12 Familien- und Organisationsaufstellungen als eine neue Beratungsmethode für Familienunternehmen – ein Fallbeispiel	257
<i>Gunthard Weber</i>	
13 AROMA – Zwei Familien und ein Unternehmen suchen ihre Zukunft	305
Zur Zukunftssicherung in Familienunternehmen <i>Reinhart Nagel, Margit Oswald, Rudolf Wimmer</i>	
14 Der goldene Käfig	329
Eine Unternehmerfamilie im Prozess der Autonomisierung <i>Reinhard Sieder</i>	
15 Nachbemerkung	355
Die Entkopplung von Familie und Unternehmen <i>Fritz B. Simon</i>	
Literatur	361
Über die Autoren	367
Über den Herausgeber	370

1 Einleitung

Zwischen Gefühl und Geschäft – Familien und ihre Unternehmen

Fritz B. Simon

Schlägt man den Wirtschaftsteil von Tageszeitungen oder Wochenmagazinen auf, so findet man fast regelmäßig Nachrichten oder Kommentare zum Thema Familienunternehmen. An erster Stelle steht dabei die Nachfolgefrage. In den nächsten zehn Jahren stellt sie sich in schätzungsweise 700 000 Unternehmen. Es handelt sich dabei um eine Frage, die nicht nur aus familiendynamischer Perspektive von großer Tragweite ist, sondern auch aus ökonomischer Sicht. Schließlich sind etwa 75–80 % aller Unternehmen im deutschsprachigen Raum – wie in der gesamten westlichen Welt – Familienunternehmen. Sie erwirtschaften ca. 66 % des Bruttoinlandsproduktes und sorgen dafür, dass 65 % aller Beschäftigten eine Arbeitsstelle haben.

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 geäußelter Einschätzung psychologisch wie wirtschaftlich von großer Bedeutung, und dennoch gibt es kaum systematisches Wissen – außer den Klatschgeschichten in der Regenbogen- und Wirtschaftspresse – darüber. Familienunternehmen sind, sowohl was die Familienseite als auch die Unternehmensseite betrifft, nicht näher erforscht, zumindest wenn man dies mit anderen Unternehmensformen oder anderen Familientypen (z. B. den Familien magersüchtiger Mädchen) vergleicht. Sucht man nach wissenschaftlichen Analysen, so ist man mit weißen Flecken auf der Landkarte konfrontiert. So gab es bis vor wenigen Jahren im ganzen deutschsprachigen Raum kein einziges Universitätsinstitut, das sich speziell mit Familienunternehmen beschäftigte. Erklären lässt sich dieser Kontrast zwischen allgemein bekundeter Wichtigkeit und wissenschaftlicher Ignoranz mit der Logik universitärer Strukturen. Die Betriebswirte beschäftigen sich mit Unternehmen und betrachten die Familie nur als Randbedingung. Dementsprechend gibt es viel Forschung zum Thema »Klein- und Mittelständische Unternehmen« (KMU), von

denen auch viel in Vorwahlzeiten von den Vertretern der verschiedenen Parteien die Rede ist (die leidige Steuergesetzgebung ...). Obwohl die meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen Familienunternehmen sind, ist diese Gleichsetzung aber nicht berechtigt. Definiert man solche Unternehmen als Familienunternehmen, bei denen eine Familie einen entscheidenden Einfluss auf die Firmenpolitik hat¹, so gibt es viele weltweit operierende Konzerne wie BMW, Ford und Bertelsmann, die man als Familienunternehmen betrachten kann. Was Familienunternehmen dabei von börsennotierten Aktiengesellschaften unterscheidet, ist nicht so sehr die Anzahl der Beschäftigten oder die Größe des Umsatzes, sondern die Qualität der Unternehmenskultur, der Umgang mit Fragen der Personalpolitik, die andersartigen Managemententscheidungen, die durch die Langfristigkeit der Planung möglich werden (im Gegensatz zu börsennotierten Unternehmen, die alle Vierteljahre Bericht über Umsatz und Gewinnerwartung geben müssen und bei allen Entscheidungen den Aktienkurs im Auge behalten müssen), und Ähnliches. All dies wird erst durch die Kopplung von Familie und Unternehmen verständlich, durch die Langfristigkeit der Kapitalbindung, durch familiäre Spielregeln, die einen Einfluss auf das Unternehmen haben. Die Beschränkung der Beobachtung auf allein das Unternehmen reduziert die ko-evolutive Einheit »Familie plus Unternehmen« (falls man beides überhaupt trennen kann) in unangemessener Weise.

Analoges kann von der Familienforschung und -psychologie gesagt werden. Wenn die Familie des Familienunternehmens unabhängig von der Tatsache betrachtet wird, dass sie eng mit einem Unternehmen gekoppelt ist, so wird auch hier eine Rahmenbedingung vernachlässigt, die von entscheidender Bedeutung für die Entwicklung der Familiendynamik wie auch die individuelle Psychodynamik ihrer Mitglieder ist. Es macht eben einen Unterschied, ob Mutter und Vater an getrennten Arbeitsstellen arbeiten, ob sie selbstständig sind oder in langfristig gesicherten Beschäftigungsverhältnissen, ob sie abends nach Hause kommen und die Familie als kompensatorische Gegenwelt zur Arbeit sehen können oder ob sie ihre beruflichen und wirtschaftlichen Sorgen mit zum gemeinsamen Abendessen nehmen. Und für die Kinder ergeben sich ganz andere Dilemmata bei

¹ Vgl. die Definition von Wimmer et al. (1996)

ihren Lebensentscheidungen, wenn sie die Chance haben, in eine ökonomische Erfolgsgeschichte einzusteigen – die aber nicht primär ihre ist –, sie die Last einer familiären Tradition, der Delegationen früherer Generationen, auf ihren Schultern spüren und sie vor der Frage stehen, ob sie nun ihre eigenen Talente und Begabungen nutzen, um sich selbst zu »verwirklichen« oder ob sie das Risiko eingehen, familiären Erwartungen nicht gewachsen zu sein.

Da sich Familienforscher nur für Familien, Ökonomen nur für Unternehmen interessieren, fallen Familienunternehmen bzw. Familie und Unternehmen als soziale Systeme, die eine gemeinsame Geschichte durchlaufen, durch den Rost unseres Wissenschaftssystems.

Ziel dieses Buches ist es, den Fokus der Aufmerksamkeit auf die Familie des Familienunternehmens zu lenken. Dabei gilt es, die Bedingungen, die solche Familien zu besonderen Familien machen, zu berücksichtigen und zu analysieren. Doch der Begriff Familie des Familienunternehmens ist, zugegebenermaßen, nicht unproblematisch, da er nur zu leicht suggerieren könnte, es gäbe so etwas wie »die« Familie des Familienunternehmens. Das ist aber nicht der Fall. Schließlich sind die Bedingungen des Unternehmens wie der Familie, die Ein- und Ausschließung von Familienmitgliedern als Gesellschafter und Mitarbeitern des Unternehmens zu vielgestaltig, als dass von einem einzigen Familientyp gesprochen werden könnte. Dennoch verbindet all diese Familien etwas: dass sie sich mit Fragen der Unternehmensführung und des Eigentums auseinander setzen müssen. Schaut man auf das Spektrum möglicher Konstellationen, so empfiehlt sich zur Orientierung folgendes Schema, in dem Familie, Unternehmen und Eigentum zueinander in Beziehung gesetzt werden.

Das Schema zeigt, dass Familienmitglied nicht gleich Familienmitglied ist, dass es auch innerhalb von Familien große Status- und Verantwortungsunterschiede geben kann, die von der Zugehörigkeit zu den drei miteinander verbundenen und sich gegenseitig beeinflussenden Systemen Familie, Unternehmen und Eigentum abhängen. Ob man zu allen drei, zu zwei oder nur zu einem – und dann zu welchem? – gehört, hat weit reichende Folgen. Und diese Folgen erstrecken sich nicht allein auf das Unternehmen und dessen Dynamik, sondern auch und vor allem auf die Familie und ihre Dynamik.

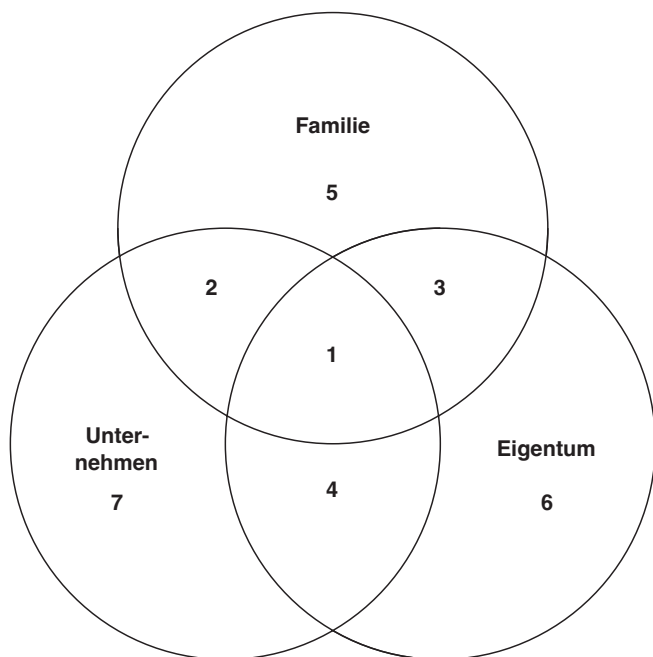


Abb. 1: Die drei gekoppelten Systeme des Familienunternehmens: Familie, Unternehmen, Eigentum. Je nach Zugehörigkeit zu einem, zwei oder allen drei Systemen haben Einzelpersonen einen anderen Status und andere Beziehungen zueinander.

Die drei sich überschneidenden Kreise sollen die Besonderheit von Familienunternehmen symbolisieren. Wenn wir unser Wirtschaftssystem und die unterschiedlichen Familien- und Unternehmensformen betrachten, so zeigt sich, dass wir es mit einem Spektrum zu tun haben, auf dessen einer Seite die drei Kreise sich nicht nur überschneiden, sondern zur Deckung kommen. Es sind dies Unternehmen, wie sie heutzutage kaum noch (wahrscheinlich noch am ehesten in der Gastronomie, in kleinen Beratungsunternehmen, Steuerberatungsbüros o.Ä.) zu finden sind, in denen alle Familienmitglieder in der Firma arbeiten, allen gemeinsam gehört das Geschäft, und es werden keine Fremden beschäftigt. Diesem Extrem steht auf der anderen Seite des Spektrums die vollkommene Entflechtung dieser drei Kreise gegenüber. Sie überschneiden sich gar nicht mehr, d.h. die Mitarbeiter eines Unternehmens sind weder verwandt noch verschwägert und es arbeiten keine Personen, die zur selben Familie gehören, im

selben Unternehmen, die Familienmitglieder haben ausschließlich eine familiäre Beziehung zueinander und das Kapital ist auf Personen oder Investoren verteilt, die weder in der Firma arbeiten, noch irgendwelchen privaten Interessen nachgehen, die sie mit der Firma verbinden. Die drei Systeme Familie, Unternehmen und Kapital sind gegeneinander abgegrenzt und folgen in ihren Entscheidungen ihrer eigenen Logik. Sie interagieren miteinander als Systeme, aber es gibt keine Akteure, die eine Doppelrolle als Mitglied oder Teilnehmer an mehreren dieser Systeme haben.

In Familienunternehmen ist diese Trennung nicht gegeben. Darin liegt ihre Chance und ihr Risiko. Da jedes Familienunternehmen irgendwo zwischen diesen beiden hier skizzierten Endpunkten des Spektrums positioniert ist, ist seine Situation und die der Familie immer ein wenig anders und speziell geartet. Es gibt Unternehmen, in denen das gesamte Kapital in den Händen der Familie ist, aber kein Familienmitglied in der Firma arbeiten darf (!), andere, in der nur diejenigen, die im Unternehmen arbeiten als Familie im engeren Sinne betrachtet werden usw. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, diese drei Bereiche und Zugehörigkeiten miteinander zu kombinieren und sie zu organisieren. Das gilt es zu bedenken. Dennoch kann man wohl feststellen, dass die Spezifität der Familien- und Unternehmensdynamik, sei sie nun positiv oder negativ bewertet, stets aus dem Spannungsverhältnis dieser drei Systeme resultiert.

Jenseits solch eines analytischen Ansatzes entfaltet sich diese Spannung im Alltag konkret in der Interaktion und Kommunikation im Unternehmen und in der Familie, d.h. in erlebbaren Bindungen und Konflikten, in Liebe und Hass, in rationaler Kalkulation und emotionaler Reaktion, in Gefühlen und Geschäften.

Wenn man es etwas formelhaft und verkürzt ausdrücken will, so kann man feststellen, dass Menschen sich aus (zumindest) zwei unterschiedlichen Gründen aufeinander einlassen: Was sie verbindet und dazu veranlässt, eine (zumindest zeitweise) gemeinsame Geschichte zu durchleben, ist das Geld oder die Liebe.

Seit geraumer Zeit ist es in unseren Breiten eher unüblich, sich seine Frau oder seinen Mann zu kaufen oder durch den Tausch gegen eine größere Zahl von Rindern zu (er-)»werben«. Stattdessen herrscht die Erwartung oder Hoffnung, Partnerschaften würden oder sollten im Feuer von Leidenschaft und Liebe geschmiedet werden. Dieser Erwartung gemäß hält sich denn auch die Überraschung in

Grenzen, wenn nach einer Phase der Abkühlung die Beziehung wieder aufgelöst wird.

Der Bereich, in dem Gefühle die Kommunikation in zentraler Weise bestimmen, wird in unserer westlichen industriellen Gesellschaftsform im allgemeinen dem »Privatleben« zugerechnet. Die sozialen Systeme, in denen das Gefühlsleben seinen legitimen Ort hat, sind die Paarbeziehung und die Familie (in welcher spezifischen Form auch immer). Hier werden die Entscheidungen nicht nach monetären Gesichtspunkten getroffen, und es wird nicht nüchtern die in Euro und Cent berechenbare Rentabilität des gegenseitigen Gebens und Nehmens berechnet. Der erwartete Lohn wird in anderer, ideeller Weise gefordert und bezahlt (z. B. in Verpflichtungs- und Schuldgefühlen, Dankbarkeit, Anerkennung etc. und eben: gezeigter oder geforderter Liebe). Die Familie ist im reinen Geldsinne eine (mehr oder weniger) ökonomiefreie Zone, zumindest ist das Familienleben in diesem Sinne meist ein schlechtes »Geschäft«.

Diesem Typ sozialen Systems stehen diejenigen Systeme gegenüber, bei denen nicht erwartet wird, dass irgendwelche Gefühlsbindungen bestehen oder entstehen. Es sind Organisationen, die in unserer Gesellschaft dafür sorgen, dass unterschiedliche gesellschaftliche Funktionen ausgeführt und gesichert werden. Hier wird man für seine Leistungen bzw. die Übernahme sachlicher und fachlicher Aufgaben nicht nur anerkannt und mit Dankbarkeit honoriert, sondern im Allgemeinen bezahlt. Dies ist einer der Gründe, warum man überhaupt zusammenkommt, und die Beziehungen, die man knüpft, sind Arbeitsbeziehungen. Dass bei den jeweiligen Akteuren auch Gefühle ausgelöst werden, ist unvermeidlich, aber nicht konstituierend für die jeweilige Organisation. Oft werden sie sogar ausdrücklich als Störfaktoren definiert, die den sachgerecht geordneten Ablauf – z. B. eines Gerichtsverfahrens (Entscheidungen sollen »ohne Ansehen der Person« gefällt werden) – gefährden. Die Beziehungen, die in solchen Kontexten entstehen, sind eher von sachlichen Erwägungen definiert. Man mag seine Arbeit zwar lieben und durch sie erfüllt werden, aber was einen mit dem Arbeitsplatz und den Personen dort verbindet, ist die Tatsache, dass man dafür bezahlt wird und so seinen Lebensunterhalt sichern kann. Wenn wir das Spektrum der beziehungsstiftenden Medien zwischen Liebe auf der einen Seite und Geld auf der anderen Seite betrachten, so bilden diejenigen Systeme, deren Aufgabe die Erwirtschaftung finanzieller Profite ist, das extreme

Gegenstück zur zeitgenössischen Familie. Es sind die so genannten profitorientierten Organisationen, genannt Unternehmen. Sie überleben nur, wenn sie langfristig mehr Geld einnehmen als ausgeben.

Die Kopplung von Familie und Unternehmen als Systeme, die nicht nur unterschiedlichen, sondern teilweise kontradiktorischen Regeln folgen, unterliegt beschreib- und analysierbaren Eigengesetzlichkeiten. Die gegenseitige Beeinflussung führt sowohl zur Veränderung der Familiendynamik als auch zur Veränderung der Unternehmenskultur. Wenn die Regeln bekannt sind, so können daraus praktische Konsequenzen gezogen werden, die nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Familie von weit reichender Konsequenz sein. Im Falle des Familienunternehmens gewinnt aber noch eine dritte Dimension an Bedeutung: die juristische Ebene. Eigentum an einem Unternehmen kann verschieden groß sein, es wird vererbt, es werden Verträge geschlossen usw. All dies hat wiederum Auswirkungen auf Familie wie Unternehmen. Die Komplexität der Situation wird weiter gesteigert.

Mit den Risiken und Chancen, die aus der Kopplung dieser Bereiche entstehen, beschäftigen sich die verschiedenen Beiträge dieses Buches. Dabei steht, um es noch einmal klar und deutlich zu betonen, die Familie des Familienunternehmens im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Es geht also nicht in erster Linie um betriebswirtschaftliche Fragen, auch wenn die hier behandelte Thematik für das Überleben von Unternehmen von zentraler Bedeutung ist oder zumindest sein kann.

In den ersten drei Kapiteln wird versucht, einen theoretischen Rahmen abzustecken, der die beobachtbaren Phänomene versteh- und erklärbar macht. In den darauf Folgenden wird – meist anhand charakteristischer Fallbeispiele – verdeutlicht, welchen speziellen Herausforderungen sich diese Familien gegenüber sehen und wie sie bewältigt werden können.

Die verschiedenen Autoren verbindet miteinander, dass sie alle nicht nur ein professionelles Interesse an der Thematik haben, sondern in ihrer eigenen Lebensgeschichte persönliche Erfahrungen als Familienmitglieder solcher Familien erwerben konnten – als Gründer, Unternehmerkinder, Gesellschafter, Erben usw. Fast alle Autoren haben darüber hinaus professionell nicht nur ein theoretisches Interesse als Wissenschaftler, sondern auch praktische Erfahrungen in der Organisationsberatung von Familienunternehmen, als

Paar- und Familientherapeuten oder als Berater von Familien und Unternehmen.

Auch wenn dies ein Mehr-Autoren-Buch ist, so ist es doch mehr als nur eine Sammlung unterschiedlicher Beiträge. Vor dem Verfassen des Buches standen gemeinsame Diskussionen, das Klären von Grundannahmen und Perspektiven. Das hat die Aufmerksamkeit auf manche Unterschiede der Bewertung und Schwerpunktsetzung gerichtet, es hat aber auch die gemeinsamen Grundlagen einer systemischen Sichtweise verdeutlicht. So präsentiert sich dem Leser ein in sich konsistentes Buch, in dem in den einzelnen Kapiteln unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Die Beiträge sind – das mag für eine Publikation mit einem wissenschaftlichen Anspruch außergewöhnlich sein – allesamt sehr persönlich, sodass die jeweiligen Autoren hinter ihren Texten zum Vorschein kommen (der eine mehr, der andere weniger); und die Texte sind allesamt so verfasst, dass sie auch und gerade der Nicht-Wissenschaftler, der oder die Betroffene, das Mitglied der Familie eines Familienunternehmens lesen kann. Dabei dürfte dann deutlich werden, dass viele der Erfahrungen, die Einzelne in ihren Familien machen konnten oder mussten, nicht auf die spezielle Familie begrenzt sind, sondern ein Muster bilden, das mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit unabhängig vom guten oder bösen Willen der beteiligten Personen auftritt. Um das Lesen des Buches als Gesamtbuch zu erleichtern, sind den einzelnen Kapiteln kurze überleitende Kommentare des Herausgebers vorausgeschickt. Dennoch kann man die einzelnen Beiträge auch getrennt und unabhängig voneinander lesen.

Mit der Publikation dieses Buchs ist die Hoffnung verbunden, die Aufmerksamkeit auf ein Feld zu lenken, in dem es nicht nur gilt, Wissen zu sammeln bzw. das in der Praxis vielfältig vorhandene Wissen zu systematisieren, sondern auch für einen Beratungsbedarf zu sensibilisieren. Denn es sind nicht nur ökonomische Probleme, die es in Familienunternehmen zu bewältigen gilt, sondern auch emotionale. Sie entstehen erfahrungsgemäß eher in Familien, in denen die Mitglieder stark aneinander gebunden sind. Solche Bindungen sind für jeden Einzelnen mit dem Risiko verbunden, in einen Konflikt zwischen seinen eigenen, individuellen Interessen und Zielen und den Interessen und Zielen der Familie zu geraten. Dabei gilt in den Familien von Familienunternehmen, dass gemeinsames Eigentum mindestens so starke Bindungen wie Liebe schafft und dass die Ver-

wicklungen, die daraus entstehen können, sich in ihren Wirkungen nicht wesentlich voneinander unterscheiden. Wenn beides miteinander kombiniert ist, Liebe und Eigentum, verschärft sich die Konfliktanfälligkeit zwangsläufig – vor allem, wenn unentscheidbar bleibt, was wichtiger ist. Ganz problematisch wird die Situation allerdings, wenn die Gefühle sich zum Negativen wandeln und Abneigung, ja, Hass, eigentlich dazu führen sollten, sich aus dem Wege zu gehen, aber das gemeinsame Eigentum die betroffenen Parteien aneinander bindet.