

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

### 1.3 TYPISCHE WERTE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Was aber sind diese Werte, die für die Unternehmenspraxis den merklichen Unterschied ausmachen? Die vorliegende Antwort basiert auf einer Vielzahl von Veröffentlichungen, die teilweise nebenbei, teilweise als Auflistungen (so bspw. ARONOFF, C. und J. L. WARD 2001, S. 25; SIMON, F. B., et al. 2005, S. 35 ff.; WARD, J. L. 2008b, S. 5) auf die besonderen Werte in Familienunternehmen verweisen.

Die folgende Darstellung des aktuellen Stands der Werteforschung in Familienunternehmen soll den Blick für die eigene Empirie schärfen. Dafür ist es weniger wichtig, woher der Wert kommt, sondern *dass* er vorkommt. Hierfür werden theoretische Überlegungen zu Familien und Unternehmen wie empirische Befunde zu Familienunternehmen gleichermaßen berücksichtigt. Um Zuordnungsschwierigkeiten zu vermeiden, orientiert sich die folgende Darstellung nicht an den bisherigen bipolaren Darstellungen,<sup>20</sup> sondern stellt die Werte nach inhaltlicher Ähnlichkeit gruppiert dar.

---

<sup>19</sup> Es ist zugegebenermaßen müßig, über die Relevanz von kulturellen Werten zu diskutieren bzw. diese, wie für eine wissenschaftliche Arbeit üblich, zu hinterfragen. Inhaltliche Gründe lassen dies eigentlich nicht zu. Denn „Kultur ist [...] kein Zusatzphänomen und erst recht kein Managementinstrument, das man mehr oder weniger gezielt einsetzen kann, sondern sie ist die *eigentliche Grundlage* [Hervorhebung im Original], sozusagen das Sediment des Organisationsgeschehens“ (RÜEGG-STÜRM, J. 2003, S. 6).

<sup>20</sup> In der systemischen Familienunternehmensforschung hat es sich bisher bewährt, Werte nach der Grundunterscheidung Personenorientierung vs. Funktions- bzw. Aufgabenorientierung darzustellen (vgl. hierzu bspw. BAECKER, D. (2003b); KLETT, D. (2005); SCHLIPPE, A. V., und T. GROTH (2006); SIMON, F. B., R. WIMMER, und T. GROTH (2005); WIMMER, R., T. GROTH, und F. B. SIMON (2004)). Dieses Vorgehen macht durchaus Sinn, denn „Familie und Organisation können als Endpunkte eines Spektrums zwischen einerseits aufgabenorientierten und andererseits personenorientierten

### 1.3.1 Schöne heile Welt Familienunternehmen

Das Gefühl, in einem Familienunternehmen zu arbeiten, wird häufig als „*family-like*“ (so bspw. WARD, J. L. 2008b, S. 5) beschrieben. Dieser Familienvergleich zielt auf das Gefühl der Mitarbeiter ab, *als Person*<sup>21</sup> und nicht nur als Funktionsträger wahrgenommen zu werden (vgl. bspw. KEPNER, E. 1983, S. 59). So entsteht eine Unternehmenskultur, in der es „menschelt“ (HABIG, H. und J. BERNINGHAUS 1998, S. 9). Es ist einfach nicht so unpersönlich, wie in vielen anderen Unternehmen ohne Familienanschluss (KETS DE VRIES, M. F. R. 1993, S. 63). Im Unternehmen zeigt sich die Personenorientierung u. a. in den Bemühungen um die *Weiterentwicklung*<sup>22</sup> und *Wertschätzung* der Mitarbeiter.<sup>23</sup> Und: Wo man sich wertschätzt, ist gegenseitiger *Respekt* auch nicht mehr weit (HAUGH, H. M. und L. MCKEE 2003 oder auch KOIRANEN, M. 2002, S. 178).

Personen werden in Familienunternehmen häufig *nicht als austauschbare Größen* gesehen (SIMON, F. B., et al. 2005, S. 154 f.). Folglich wird das „Dazupassen zur Familie“ entscheidend und man setzt nicht selten auf eine *gemeinsame Entwicklung* von Unternehmen und Mitarbeiter (WIMMER, R., et al. 2005, S. 180). Auch der lange Atem bei manchen Investitions- bzw.

---

Systemen beobachtet werden“ (SIMON, F. B. 1999, S. 196). Darüber hinaus können Konflikte zwischen familienorientierten und unternehmensorientierten Werten als die Kernherausforderung von Familienunternehmen betrachtet werden (SIMON, F. B., et al. 2005; WARD, J. L. 2008a, S. 120 f.), was eine polarisierende Darstellung nahelegt. Man erreicht mit diesem Vorgehen jedoch immer auch eine karikaturistische Beschreibung, die zentrale Merkmale des Systems Familie im Unterschied zum System Unternehmen verdeutlicht, gleichzeitig aber Systeme beschreibt, die man in dieser Reinform nur in den seltensten Fällen in der Praxis antreffen wird (vgl. auch SIMON, F. B. 1999, S. 196). Noch unwahrscheinlicher ist es folglich, Familienunternehmen anzutreffen, die in der geschilderten Reinform Werte aus Familien- und Unternehmenswelt zeigen.

<sup>21</sup> Diese Personenorientierung ist eines der Kernmerkmale von Familien (SIMON, F. B. 2002c, S. 20). Die ihr angehörigen Personen formen eine Schicksalsgemeinschaft (SIMON, F. B. 1999, S. 187). Wollen sie weiter Familien bleiben, kommen sie nicht ohneinander aus. Die Familie zeichnet sich durch die „Nicht-Kündbarkeit der Beziehungen“ (SIMON, F. B. 2002c, S. 23) aus, was zwangsläufig zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit den Beteiligten führt. Nach LUHMANN folgt aus dieser Personenorientierung zunächst, dass jedes Familienmitglied in seiner Totalität gesehen, angesprochen und sich als Ganzes gemeint fühlen kann (LUHMANN, N. 2005c, insb. S. 193, oder auch SIMON, F. B. 2002a, S. 37).

<sup>22</sup> So konnten DENISON et al. signifikant höhere Investitionen in die *Personalentwicklung* in Familienunternehmen feststellen (DENISON, D., et al. 2004, S. 67).

<sup>23</sup> POZA et al. argumentieren, dass sich Fremdmanager im Familienunternehmen leicht als „Outsider“ fühlen könnten, sie gehören schließlich nicht zur Familie. Gut geführte Familienunternehmen erbringen daher quasi präventiv stärkere Anstrengung in Bezug auf Wertschätzung der Person, ausgedrückt durch den Eigentumsmanager (POZA, E. J., et al. 1997, S. 151).

Desinvestitionsentscheidungen gründet in dem Credo „an den eigenen Leuten festzuhalten“, auch wenn dies kurzfristig auf Kosten der Rendite geht (vgl. auch ASTRACHAN, J. H. und P. JASKIEWICZ 2008, S. 142).

„Vertrauen muss wachsen“ weiß der Volksmund. Das Festhalten an den eigenen Mitarbeitern ermöglicht dies in Familienunternehmen. Die „Passung“ wird dabei gleichzeitig zum zentralen Selektionskriterium in der Personalauswahl und mag gegenseitiges Vertrauen zusätzlich begünstigen.<sup>24</sup> Daher wundert es nicht, wenn Familienunternehmen als „*High-trust*“-Organisationen beschrieben werden (CORBETTA, G. und C. SALVATO 2004, S. 359). „Der Familienwert des gegenseitigen Vertrauens“ (SIMON, F. B., et al. 2005, S. 11) zeigt sich auch als zentraler Wert des Familienunternehmens (SUNDARAMURTHY, C. 2008, S. 89). Personenorientierung und der grundsätzlich längerfristige Planungshorizont erlauben es allen Beteiligten, eine gemeinsame Geschichte zu durchlaufen, die als Nährboden für gegenseitiges Vertrauen im Unternehmen dienen kann (SUNDARAMURTHY, C. 2008, S. 93). Außerdem kann vermutet werden, dass solange die Geschicke des Unternehmens in der Hand einer Familie liegen, das Wissen darum eher Vertrauen im Hinblick auf zukünftige Entwicklung entstehen lässt als bei Unternehmen mit anonymen Investoren im Hintergrund.<sup>25</sup> „Wer Vertrauen möchte, muss sich vertrauenswürdig erweisen“, weiß der Volksmund weiter. Von daher sind Werte wie *Ehrlichkeit* und *Integrität* (für Familienunternehmen bspw. bei HAUGH, H. M. und L. MCKEE 2003) unmittelbar mit dem Wert des Vertrauens verbunden.

Auf dieser Basis entwickeln sich zwischen Mitarbeitern, Familie und Unternehmen „strong ties“ (STEWART, A. 2003, S. 389).<sup>26</sup> Man kennt sich und ist füreinander da.<sup>27</sup> Daher ist davon auszugehen, dass in Familienunternehmen eher eine Gruppen- als eine egozentrierte Einstellung (ZAHRA,

---

<sup>24</sup> Laut Family Business Survey gaben 2007 82,9 Prozent der Familienunternehmen an, im Unternehmen in hohem Maße bezüglich ihrer Werte einig zu sein (DISTELBERG, B. und R. L. SORENSON 2009, S. 69).

<sup>25</sup> Natürlich hängt dies im Einzelfall vom Ruf der Familie ab. Es gibt sicherlich Familien, an deren Stelle manch ein Mitarbeiter den Kapitalmarkt vorziehen würde. Das Argument fußt daher auf der *Anonymität* des Kapitalmarkts und der damit erschwerten Absehbarkeit bzw. von vorneherein auf negativen Erwartungen.

<sup>26</sup> Auch hier kann Zusammenhalt und Loyalität als familiäres Muster erklärt werden. In der Familie spürt jedes Familienmitglied eine gewisse Verantwortung für das Gesamtsystem. Das liegt u. a. daran, dass eine Veränderung des eigenen Verhaltens in der Konsequenz für andere Familienmitglieder sofort ersichtlich wird (vgl. KEPNER, E. 1983, S. 60).

<sup>27</sup> ZAHRA et al. sprechen hier wissenschaftlicher von „prosocial and pro-organizational helping behaviors“ (ZAHRA, S. A., et al. 2008, S. 1037).



S. A., et al. 2004, S. 365)<sup>28</sup> und ein hohes Maß an *Verbindlichkeit* in den gegenseitigen Beziehungen vorzufinden sind (HABBERSHON, T. G. und M. L. WILLIAMS 1999, S. 4). Wie für Vertrauen kann auch für Loyalität angenommen werden, dass sie von der Annahme gemeinsam geteilter Werte profitiert. Man setzt sich für gemeinsame Ziele ein. Warum sollte man sich folglich illoyal verhalten? All dies ermöglicht hochgradig effizientes Arbeiten in einer „*Konsensfiktion*“, d. h., man geht von einer gemeinsamen Entscheidungsgrundlage aus, die nicht erst verhandelt werden muss (WIMMER, R., et al. 2005, S. 109).

Loyalität und Zusammenhalt zeigen sich im Unternehmen u. a. am Fehlen von „Trittbrettfahrern“. Und so hängen sie unmittelbar mit den Werten des *Engagements* und der *Aufopferungsbereitschaft* zusammen. Das besondere Engagement wird meist über die *Identifikation* der Mitarbeiter mit der Familie und dem Unternehmen erklärt (vgl. VALLEJO, M. C. 2008, S. 264 oder KETS DE VRIES, M. F. R. 1993, S. 62).<sup>29</sup> Gerade Mitarbeiter, die dem Familienunternehmen schon lange angehören, entwickeln häufig eine fiktive Verwandtschaft zur Familie und erwerben fiktives Eigentum („fictive ownership“) am Unternehmen (JONES, A. M. 2006, S. 172).<sup>30</sup> Das Gefühl der *Identifikation* manifestiert sich dann häufig in überdurchschnittlichem *Engagement*. Dieses wird vor allem durch den *gleichzeitigen Verzicht* auf eine entsprechende Vergütung außergewöhnlich. Die Mitarbeiter arbeiten härter, obwohl sie weniger verdienen, als ihnen nach Marktgesichtspunkten zustünde. Kompensiert werden diese Leistungen durch das *Gefühl der Teilhabe* im Sinne des „fictive ownerships“. Die Mitarbeiter sehen in ihrem Verzicht keinen Frustrationsgrund. Vielmehr zeichnet sie ein besonderer

---

<sup>28</sup> Die *Gegenseitigkeit* zeigt sich sicherlich nicht immer so spektakulär wie in dem von JONES untersuchten amerikanischen Familienunternehmen, in dem das Familien- und Firmenoberhaupt den Rasen eines Mitarbeiters mäht, damit sich dieser um seine hochschwangere, von Beschwerden geplagte Frau kümmern kann. Bei derartigem Einsatz für das Wohlergehen der eigenen Mitarbeiter in einer südstaatlichen Nachbarschaft verwundert es nicht, wenn diese bereit sind, ein vergleichsweise geringes Gehalt zu akzeptieren und den Bedürfnissen des Unternehmens immer wieder Vorrang zu gewähren (JONES, A. M. 2006, S. 175 ff.).

<sup>29</sup> „The values family members express create a common purpose for employees and help to establish a sense of identification and commitment. In well-run family firms, the employees feel like part of the family“ (KETS DE VRIES, M. F. R. 1993, S. 62).

<sup>30</sup> Verstärkt wird dieses Gefühl durch den Tatbestand, dass selten nicht nur die Eigentümerfamilie, sondern auch die Mitarbeiterfamilien schon seit Generation für das Unternehmen arbeiten (ebd., S. 176).

Stolz auf die Leistung *ihres* Unternehmen aus (JONES, A. M. 2006, S. 176).<sup>31</sup>

Besonderes Engagement erfordert damit immer eine gewisse Form von *Selbstlosigkeit und Bescheidenheit*, da es erst dadurch besonders wird, dass das Tauschgeschäft von Geben und Nehmen zwischen Unternehmen und Mitarbeiter auf materieller Ebene zumindest temporär zugunsten des Unternehmens ausfällt. Auch hierin kann ein Grund gesehen werden, um mit DYER zu dem Schluss<sup>32</sup> zu kommen:

„The value of altruism plays a unique role in family firms that is not generally found in other kinds of enterprises.“ (DYER, W. G. J. 2003, S. 408)

Die enorme Bedeutung des persönlichen Engagements in Familienunternehmen kann jedoch auch aus der Perspektive des Gründers und seiner Familie nachvollzogen werden. So war „*hard work*“ in einer qualitativen Untersuchung von GARCIA-ÁLVAREZ und LÓPEZ-SINTAS der am meisten genannte Wert spanischer Familienunternehmer (GARCÍA-ÁLVAREZ, E. und J. LÓPEZ-SINTAS 2001, S. 223). Die enorme Aufopferungsbereitschaft der Familie äußert sich häufig darin, dass persönliche Interessen Unternehmensinteressen prinzipiell untergeordnet werden. Diese Wertorientierung wird im Englischen prägnant mit dem Begriff des „Business First“ auf den Punkt gebracht (vgl. WARD, J. L. 2008a, S. 120).

Das Engagement geht häufig über die Kernaufgabe des Unternehmens hinaus. DYER und WHETTEN attestieren Familienunternehmen aufgrund ihrer Sorge um die Reputation der Familie ein höheres *soziales Engagement*<sup>33</sup> und damit ein stärkeres Bemühen um das Wohlergehen der Menschen, häufig in der regionalen Gemeinde (DYER, W. G. J. und D. A. WHETTEN 2006). In der Sorge um die Reputation der Familie wurzelt auch eine ausgeprägte

---

<sup>31</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang auch WIMMER et al.: „Nicht selten ist eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und der Eigentümerfamilie zu beobachten. Damit verbunden ist vielfach eine Einsatz- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, die weit über ein ‚normales‘ Arbeitgeber-Arbeitnehmerverhältnis hinausgeht. Viele Beschäftigte investieren Zeit und Energie für ‚ihre‘ Firma, ohne sofort einen monetären Ausgleich für erbrachte Zusatzleistungen zu verlangen; dies alles in der Hoffnung, dass sich das eigene Engagement in der Zukunft schon irgendwann einmal auszahlen wird (man erwartet ja auch in der Familie die Gegenleistung nicht Zug um Zug“ (WIMMER, R., et al. 2005, S. 182).

<sup>32</sup> Die zentrale Position von Selbstlosigkeit im Familienunternehmen wird als Übertragung des familiären Musters aus der Eltern-Kind-Beziehung innerhalb der Eigentümerfamilie erklärt (vgl. hierzu LUBATKIN, M. H., et al. 2005).

<sup>33</sup> Auch wenn im Vergleich der Initiativen der von ihnen untersuchten Firmen kein einziger (!) Mittelwertvergleich signifikant ausfiel (DYER, W. G. J. und D. A. WHETTEN 2006).

*Kundenorientierung* (VALLEJO, M. C. 2008, S. 264; vgl. auch WIMMER, R. 2008, S. 112). Unzufriedene Kunden sind nicht egal, wenn die Identität von Familie und Mitarbeitern durch ihre (potenziell) öffentliche Kritik in Mitleidenschaft gezogen wird.

Mit jedem Wert sind spezifische Risiken verbunden (vgl. auch Kapitel 3.5.2). Wenn alles persönlich ist, gilt dies auch für Erfolg und Misserfolg. So kann aufgrund der hohen Personenorientierung *Schuld* zu einem zentralen Thema im Unternehmen werden (WIMMER, R., et al. 2005, S. 153). Vertrauen wird zur Gefahr, wenn es „blindes“ bzw. naives Vertrauen wird. Wenn Widerspruch mit Illoyalität gleichgesetzt wird, entsteht eine Kultur, die dem Unternehmen für sein Bestehen wertvolle *Konflikte vorenthält* (vgl. auch WIMMER, R., et al. 2005, S. 149). Engagement und Aufopferungsbereitschaft können in einer systematischen *Vernachlässigung eigener Bedürfnisse* münden (vgl. SIMON, F. B. 2002c, S. 25). Dennoch oder vielleicht gerade deshalb können wir mit WARD zusammenfassend festhalten:

„The values of family firms are more human, more emotional, more fundamental.“ (WARD, J. L. 2008b, S. 4)

### **1.3.2 Kaufmännische Ernüchterung und Paradoxien**

Die im vorangegangenen Kapitel dargestellten Werte finden in der Familienunternehmensliteratur besonders häufig Erwähnung. Einen Teil ihrer Prominenz verdanken sie sicherlich der Tatsache, dass sie den scheinbar üblichen Geschäftspraktiken am Kapitalmarkt geführter Gesellschaften widersprechen. In Zeiten, in denen ein Blick in die Medien den Eindruck entstehen lässt, dass nur noch die kurzfristige Gewinnerwartung zählt und „hire and fire“ an der Tagesordnung sind, entsteht bei der Auseinandersetzung mit Familienunternehmen der Eindruck eines Kontrapunkts zum „Heuschreckenkapitalismus“. Die Tatsache, dass die vorangegangenen Werte diesem Bild widersprechen, macht sie besonders attraktiv.

Dabei wird mitunter leicht vergessen, dass Familienunternehmen am Ende des Tages in erster Linie *Unternehmen* sind. Ohne eine gewisse *Gewinnerwartung* und damit Erfordernissen an *Umsatz* und *Produktivität* kann das Unternehmen im *Wettbewerb* nicht bestehen. Wie jedes Unternehmen zeichnen sich auch Familienunternehmen durch ihre *Funktions- und Aufgabenorientierung* aus (SIMON, F. B. 2002c, S. 20). Menschen kommen hier zusammen, um eine ganz bestimmte Aufgabe zu erledigen. Ihr Beitrag zur Aufgabe und damit ihre *Kompetenz* ist ihre primäre Daseinsberechtigung.

gung. Für eine nachhaltige Aufgabenbearbeitung ist für die Organisation darüber hinaus *die Austauschbarkeit von Personen unverzichtbar*.<sup>34</sup>

Hinzu kommt, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die Familie auf Unterstützung durch Fremdmanager angewiesen ist und ihr operativer Einfluss sinkt. Über die Generationen hinweg werden folglich immer weniger Familienmitglieder am operativen Geschäft beteiligt. Es besteht die potenzielle Gefahr, dass diese nur noch als *Investoren* fungieren. Damit würden rein *finanzielle Kriterien* die Ausrichtung der Unternehmenspolitik übernehmen und das Familienunternehmen verlöre zunehmend seine Besonderheit (SIMON, F. B., et al. 2005, S. 136).<sup>35</sup>

All dies legt nahe, dass *auch* in Familienunternehmen „typische“ Geschäftswerte gelten. Es ist das Nebeneinander von funktionsbezogenen und personenbezogenen Werten, das diesem Unternehmenstyp seine Besonderheit verleiht (so bspw. auch STEWART, A. 2003; SIMON, F. B., et al. 2005). Als Wertepaare, deren Pole sich gleichzeitig ausschließen und gleichermaßen erstrebenswert sind, stellen sie Familienunternehmer häufig vor Dilemmata.<sup>36</sup> Das parallele Verfolgen (scheinbar) widersprüchlicher familiärer wie kaufmännischer Werte stellt eine besondere Herausforderung dieses Unternehmenstyps dar. Familienunternehmen befinden sich damit immer

---

<sup>34</sup> Mit KEPNER erreicht sie diese, indem sie ihren Mitgliedern unterschiedliche Rollen zuweist: „Because an organization is fundamentally a pattern of roles and a blueprint for their coordination, it exists independently of particular people and can survive in spite of 100 percent turnover of membership“ (KEPNER, E. 1983, S. 69).

<sup>35</sup> Daher wirbt ARONOFF für eine Organisation der Familie basierend auf gemeinsam geteilten immateriellen Werten, um auch in Mehr-Generationen-Familienunternehmen die identitätsstiftende Beziehung zwischen Familienmitgliedern und ihrem Unternehmen und damit das Familienunternehmen und einen ihrer „irreplaceable competitive advantages“ zu schützen (vgl. ARONOFF, C. 2004, insb. S. 56 f.). Die Verknüpfung zwischen der Organisation der Familie und dem Unternehmenserfolg sieht auch ASTRACHAN: „Perhaps one of the most important qualities among larger, older, and wealthier families is that they have developed formal mechanisms for ensuring family health and maintaining family stability. These include family councils, family assemblies, family constitutions, new venture investment and other policies, and regular family meetings“ (ASTRACHAN, J. H. 2003, S. 568).

<sup>36</sup> So unterscheiden WIMMER et al. sieben Paradoxien (WIMMER, R., et al. 2004). WARD listet 35 familienunternehmertypische Dilemmata auf und stellt diesen sieben „classic human dilemmas“ zusätzlich beiseite (WARD, J. L. 2008a, S. 120 ff.). Die Vermutung enormer psychischer Belastung liegt nahe – insbesondere, wenn es noch keine Strukturen gibt, welche die Beteiligten bei den Entscheidungen zwischen Familien- und Geschäftswerten entlasten (SIMON, F. B., et al. 2005, S. 128). Als wahrscheinlich eine der ersten beschrieb ELAINE KEPNER 1983 die Dilemmata, in die sich Familienunternehmer verstricken. „If they base their decisions on what the firm needs, kinship bonds may be disrupted and damaged; if they choose to honor family bonds, the business is likely to suffer“ (KEPNER, E. 1983, S. 57).

wieder inmitten *pragmatischer Paradoxien*.<sup>37</sup> Sie liegen vor, wenn Individuen oder Organisationen „in ihren Entscheidungen Werten oder Zielen gerecht werden müssen, die sich gegenseitig ausschließen“ (SIMON, F. B., et al. 2005, S. 28; vgl. auch SCHLIPPE, A. v. und S. KLEIN 2010, S. 6).<sup>38</sup> Dabei ist die Paradoxie nicht durch eine einmalige Entscheidung zu lösen. Denn die Familie als Unternehmerfamilie überlebt nur, wenn das Unternehmen überlebt. Der „Sieg der familiären Werte über die unternehmerischen Werte“ bedeutet das Ende der Familie als Unternehmerfamilie. „Und wenn das Unternehmen überlebt, weil eine Familie es besitzt, so führt die ‚Niederlage‘ der Familie bzw. ihrer Werte zur Niederlage des Unternehmens. Das Erfolgsrezept langlebiger Familienunternehmen besteht darin, [...] dass es ihnen gelingt, die Paradoxie *aufrechtzuerhalten* und den Konflikt *nicht* zugunsten der einen oder anderen Seite zu entscheiden“ (SIMON, F. B., et al. 2005, S. 34).

### 1.3.3 Gerechtigkeit – aber wie?

In jedem sozialen System ist die Frage nach der Gerechtigkeit für ein andauerndes friedliches Miteinander von zentraler Bedeutung. In Familienunternehmen rückt die Frage ins Zentrum der Aufmerksamkeit, da hier die unterschiedlichen Gerechtigkeitskonzepte von Familie und Unternehmen in Konflikt geraten können. Die folgenden Ausführungen dienen daher gleichzeitig als Beispiel für die im vorangegangenen Abschnitt erwähnten Paradoxien.

So vertritt SIMON die Auffassung, in Familien folge Gerechtigkeit dem Diktum der *Gleichheit* (SIMON, F. B. 2002d, S. 61). In Unternehmen hingegen sei gerecht, was sich an *Leistung* orientiert und damit ungleich ist. In Familien geht es somit um Verteilungsgerechtigkeit – jeder soll gleich viel bekommen. In Unternehmen gilt, zumindest dem eigenen Ideal zufolge, die *Leistungsgerechtigkeit*. Wer mehr leistet, muss auch mehr verdienen (SIMON, F. B. 2002a, S. 49).<sup>39</sup> Es fällt nicht schwer, sich die Konflikte vorzustellen, die aus diesen unterschiedlichen Gerechtigkeitskonzepten entstehen können. So wird der inkompetente jüngste Sohn befördert, weil seine ältere Schwester auch dem Leitungskreis des Unternehmens angehört. Kompetentere und leistungsstärkere Mitarbeiter haben das Nachsehen. Un-

---

<sup>37</sup> Ursprünglich geht der Begriff meines Wissens nach auf WATZLAWICK zurück (vgl. WATZLAWICK, P., et al. 2003, insb. S. 176 ff.).

<sup>38</sup> Damit soll nicht gesagt sein, dass familiäre und kaufmännische Werte zwangsläufig unvereinbar sind. So gibt es Werte, die sowohl Familie wie Unternehmen befriedigen (vgl. GARCÍA-ÁLVAREZ, E. und J. LÓPEZ-SINTAS 2001, S. 211).

<sup>39</sup> Im Übrigen auch einer der Stolpersteine demokratisch verfasster bzw. selbstverwalteter Unternehmen (vgl. WEBER, W. 1999, S. 277).

ter anderem deshalb vermuten BARNETT und KELLERMANNs, dass in Familienunternehmen mit hohem Familieneinfluss Ungerechtigkeitsgefühle aufseiten der Mitarbeiter sehr wahrscheinlich sind (BARNETT, T. und F. W. KELLERMANNs 2006, S. 843 f.).<sup>40</sup> Ebenso leicht fällt es jedoch auch, sich positive motivationale Konsequenzen vorzustellen, wenn Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Familie nicht ausschließlich nach Effizienzwägungen, sondern u. a. auch nach dem Wert der Gleichheit ausgerichtet sind (SIMON, F. B. 2002c, S. 22 f.). Denn wo gleiches Recht für Familienmitglieder, Führungskräfte und Mitarbeiter gilt, rückt das Verbindende (z. B. das Wohl des Unternehmens) in den Vordergrund.

Die Annahme, dass familiäre Gerechtigkeit über die Orientierung am Wert der Gleichheit erreicht wird, muss nicht geteilt werden. VAN DER HEYDEN et al. schreiben der Familie vielmehr eine Orientierung an der *Bedürftigkeit* des einzelnen Mitglieds zu, während sich der Gesellschafterkreis an *Gleichheit* (bspw. in Bezug auf die Dividende) und das Unternehmen an der jeweiligen *Leistung* des Einzelnen orientiert (VAN DER HEYDEN, L., et al. 2005, S. 5 f.). Das Kriterium der Bedürftigkeit würde wiederum der grundsätzlichen Personenorientierung vieler Familienunternehmen entsprechen. VON SCHLIPPE und KLEIN nennen Gleichheit und Bedürftigkeit als gleichzeitige Orientierungswerte in familiären Entscheidungen und halten fest, dass Gerechtigkeit im Gesellschafterkreis über das *anteilige Verhältnis* der „property rights“ prozessiert wird (vgl. SCHLIPPE, A. v. und S. KLEIN 2010, S. 9).

An dieser Stelle bleibt festzuhalten, dass Gerechtigkeit sich an unterschiedlichen Kriterien orientieren kann.<sup>41</sup> Durch die Familie wird es wahrscheinlich, dass in Familienunternehmen neben dem Kriterium der *Leistungsgerechtigkeit* auch die Kriterien *Gleichheit* und *Bedürftigkeit* eine Rolle spielen. Wie bei jedem Wert kann sich die Orientierung an Leistung, Gleichheit und Bedürftigkeit abhängig von der jeweiligen Situation als

---

<sup>40</sup> Aber auch innerhalb des Familienkreises kommt es zu Konflikten, wenn die Gleichheit unter den Geschwistern nicht berücksichtigt wird, wie folgendes Zitat einer Unternehmerstocher illustriert, die trotz ihrer bewiesenen Kompetenz am Ende hinter ihrem jüngeren Bruder das Nachsehen hat: „The succession plan my father left turned over the leadership to my brother and a small group of non-family professionals, with no mention or provision for me at all. I felt betrayed and humiliated by my father. I’ve always been very close to my brother, but now I can’t look him in the eye without wanting to scream. I’m sorely tempted to cash in my stock – although I know that would create havoc with the business right now - and go to work for one of our competitors!“ (zit. nach KEPNER, E. 1983, S. 67).

<sup>41</sup> Die umfassendste Aufzählung liefern m. E. VARGA VON KIBÉD und SPARRER in ihren „Metaprinzipien und Grundannahmen der systemischen Strukturaufstellung“ (vgl. VARGA VON KIBÉD, M. und I. SPARRER 2005, insb. S. 181 ff.).

funktional oder dysfunktional erweisen. Dem Familienunternehmen ist zu wünschen, dass es jeweils die Wahl hat. Denn eines ist klar: Wer *immer* nach Bedürftigkeit verteilt, *immer* alle gleich behandelt oder *alle* Verteilung an Leistung knüpft, handelt mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit ungerecht.

### 1.3.4 Ermöglicher des Andersseins

Familienunternehmen zeichnen sich neben den bereits erwähnten Werten durch einen *längeren Planungshorizont*, insbesondere im Vergleich zu am Kapitalmarkt orientierten Unternehmen aus. Diese langfristige Orientierung resultiert sicherlich primär aus dem Wunsch vieler Familienunternehmer, das Geschäft an die Folgegeneration zu übergeben (KETS DE VRIES, M. F. R. 1993, S. 62). Diese Kontinuität bezieht sich dabei sowohl auf die Eigentumsverhältnisse als auch auf die Führungsstrukturen (SIMON, F. B., et al. 2005, S. 13).

Der Wunsch, das Unternehmen an die Folgegeneration zu übergeben, manifestiert sich empirisch u. a. in einer *höheren Investitionsrate* zur Zukunftssicherung des Unternehmens, einer *niedrigeren Verschuldung* zur Sicherung der Unabhängigkeit und einer Tendenz zur *Risikovermeidung* (VALLEJO, M. C. 2008, S. 264). Risikovermeidung kann u. a. auch *höhere Diversifikation* in Form von Unternehmungen in unterschiedlichen Branchen bedeuten. Es geht nicht darum, den maximalen Profit in kürzester Zeit zu erwirtschaften, sondern eher darum, das Risiko zu minimieren (vgl. bspw. ASTRACHAN, J. H. und P. JASKIEWICZ 2008, S. 142; SIMON, F. B., et al. 2005, S. 146 f.). Langfristigkeit kann aber auch bedeuten, dass länger an einem Geschäftszweig festgehalten wird, als dies die kaufmännische Vernunft nahelegen würde, möglicherweise einfach nur, weil der Urgroßvater hier die Dynastie beginnen ließ. Aus Verbundenheit mit der eigenen *Familien- und Unternehmenstradition* ist man bereit, Geschäftszweige auch über längere Phasen durch andere Geschäftsaktivitäten zu alimentieren (SHARMA, P. und S. MANIKUTTY 2005). Damit wird deutlich, dass mit der langfristigen Geschäftsentwicklung die Werte der Autonomie und Flexibilität einhergehen. Denn wer langfristig plant, muss ein gewisses Maß an *Flexibilität*<sup>42</sup> sicherstellen, um auf die ungewissen Herausforderungen der

---

<sup>42</sup> Auch hier könnte der Wert mit der Übertragung familientypischer Eigenschaften auf das Unternehmen erklärt werden. Die Wandlungsfähigkeit von Familien scheint dabei unbestritten (KEPNER, E. 1983, S. 64; SIMON, F. B. 1999, S. 185 f.; SIMON, F. B., et al. 2005, S. 201). Kaum ein anderes System verfügt, langfristig betrachtet, über eine vergleichbare Rollenflexibilität (SIMON, F. B. 1999, 2002c, S. 22). Des Weiteren kann sie auch über die für Familien typische orale Kommunikation begründet werden (vgl. Kapitel 2.2.2). Im Gegensatz zur Schrift erleichtert sie das Vergessen wie das Erinnern mit stärkeren Interpretationsspielräumen (SIMON, F. B. 1999, 189 ff.).

Zukunft eingehen zu können.<sup>43</sup> Und wer in Zukunft flexibel sein will, muss sich ein gewisses Maß an *Unabhängigkeit* erhalten, um selbstständig und schnell entscheiden zu können. Das *Autonomiestreben* vieler Familienunternehmen zeigt sich vor allem in ihrer Finanzpolitik (vgl. WIMMER, R., et al. 2005, S. 156 ff.). Als Folge kann die *Priorität organischen Wachstums* (so bspw. SIMON, F. B., et al. 2005, S. 144 f. und S. 198) gesehen werden. *Anstatt dauerhafte Verbindlichkeiten bei Banken und Kooperationspartnern einzugehen*, begnügt man sich mit dem, was aus eigener Kraft erreicht werden kann.<sup>44</sup>

Auf der Mikroebene kann Flexibilität in Form eines gewissen Pragmatismus, der sich in *Bürokratiearmut* äußert, beobachtet werden (vgl. bspw. KETS DE VRIES, M. F. R. 1993, S. 61). Auf der Makroebene erscheint die Flexibilität vielmehr im Dienste der Langfristigkeit zu stehen, deren wesentlicher Treiber der Identitätserhalter der Unternehmerfamilie ist (vgl. SIMON, F. B., et al. 2005, S. 200). Identitätserhalt bedeutet für Familien jedoch nicht nur eine bloße Sicherung des Lebensunterhalts. Es geht meist darüber hinaus darum, „bestimmte ideelle Werte am Leben zu halten“ (SIMON, F. B., et al. 2005, S. 200 f.).<sup>45</sup> Die Möglichkeit hierzu bietet sich

---

<sup>43</sup> Vgl. für Unternehmerfamilien BJÖRNBERG, A. und N. NICHOLSON 2007, S. 231.

<sup>44</sup> Die Bedeutung der Unabhängigkeit für Familienunternehmen kann für Deutschland und Österreich u. a. historisch begründet werden. So sieht SIMON eine Verbindung zwischen dem Autonomiebedürfnis und den Erfahrungen des Nationalsozialismus. Die Generation nach dem Zweiten Weltkrieg hatte vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen das Ziel, nicht mehr anderen Vorgaben als den eigenen gehorchen zu müssen und so erfuhr Deutschland einen unternehmerischen Schub (SIMON, F. B. 2002a, S. 44). Vor dem gleichen Hintergrund könnte Autonomie mit der Schutzbedürftigkeit der Privatsphäre der Familie erklärt werden. Autonomie ist darüber hinaus jedoch auch ein Kernwert des Unternehmertums. So bedarf es im Zusammenhang mit unternehmerischen Entscheidungen immer der Selbstautorisation des Unternehmers zu autonomen, sprich den Spielregeln des jeweiligen Marktes widersprechenden Handlungen. Der Familienunternehmer als Gründer ist mit den Worten BAECKERS eine „idiosynkratische Figur, die in der Lage sein muss, zunächst einmal von allem, was gängigerweise in der Wirtschaft bereits Erfolg hat, abzusehen, um so eine Investitionslücke zu finden, deren Ausbeutung dann erst dem wirtschaftlichen Kalkül wieder unterworfen werden kann“ (BAECKER, D. 2003b, 125). Er ist ein *Self-made-man*. Seine autonome Unternehmung bestimmt einen Großteil seiner Identität. Und es ist wahrscheinlich, dass dieser Wert, „auch wenn er nicht in Verträgen verankert sein sollte, als wichtige Tradition die Kultur von Unternehmen und Familie bestimmt“ (SIMON, F. B., et al. 2005, S. 195 f.).

<sup>45</sup> Die Autoren illustrieren diesen Zusammenhang anhand der großen Auswanderungswellen in die Neue Welt. Sie seien nicht lediglich das Ergebnis wirtschaftlicher Not, sondern auch eingeschränkter Glaubensfreiheit gewesen. „Da die Identität der Familie (,wir’) in erster Linie durch die Personen ihrer Mitglieder und in zweiter Linie durch solch ideelle Faktoren bestimmt ist, ist sie in der Lage, in Bezug auf den Erwerb des



dem Familienunternehmen, weil es auf kurzfristige Opportunitäten verzichtet, sich von anderweitigen Interessen unabhängig macht und die Fähigkeit besitzt, sich im Dienste der Familienziele flexibel den jeweiligen Erfordernissen anzupassen.

Auch hier lassen sich die Kehrseiten der Werte erahnen. Die langfristige Ausrichtung des Unternehmens hat ihre Nachteile in ihren kurzfristigen Kosten, bspw. in Form ausgelassener Opportunitäten und niedrigeren Renditen. Wer immer auf Autonomie aus ist, zahlt den Preis eingeschränkter Kooperationsfähigkeit,<sup>46</sup> und wer es mit der Flexibilität übertreibt, leidet an den Kosten mangelnder Orientierung und Fokussierung.

Dass davon im Fall von Familienunternehmen nicht zwingend auszugehen ist, liegt u. a. daran, dass *Langfristigkeit, Flexibilität und Unabhängigkeit im Dienste des Identitätserhalts* stehen. Daher werden in den Familientraditionen verwurzelte Werte mitunter wider kaufmännische Raison weiter gepflegt. Das Verfolgen dieser Werte schafft die Grundlage für andere Werte. Auf dieser Basis erhalten bspw. religiöse Werte der Familie Einzug ins Unternehmen. Die Beziehung kann jedoch auch andersherum formuliert werden. Es sind bspw. die religiösen Werte, deren Befolgung eine gewisse Flexibilität begünstigt bzw. erfordert (z. B. Flucht und Neuanfang in Amerika für die Familie oder besondere Findigkeit und Leistungsfähigkeit des Unternehmens).

Langfristigkeit, Autonomie und Flexibilität lassen einen Entscheidungsspielraum entstehen, der die Orientierung an „humanitären Werten wie Verantwortung für die Mitarbeiter, eine Region, ein Produkt usw.“ zugesteht (für die Langfristigkeit: SIMON, F. B. 2002e, S. 371 f.). *Durch die Familie entsteht mit diesen kulturellen Werten daher eine Besonderheit dieses Unternehmenstyps, die sich selbst zur Besonderheit ermutigt.*

Die Eingangsfrage nach *den* Werten von Familienunternehmen kann damit nicht abschließend beantwortet werden. Vielmehr bekommt die enorme kulturelle Unterschiedlichkeit von Familienunternehmen ein weiteres Argument.<sup>47</sup> Sie erklärt sich durch die Werte der Langfristigkeit, Auto-

---

Lebensunterhalts und des Alltagshandelns eine extrem hohe Flexibilität zu entfalten“ (SIMON, F. B., et al. 2005, S. 200 f.).

<sup>46</sup> Unter anderem wird so die Beratungsresistenz von Familienunternehmen erklärt (SIMON, F. B. 2002a, 53). Es kann angenommen werden, dass sich die Unabhängigkeit für das Unternehmen als vorteilhaft erweist, wenn gilt, was STIERLIN für die Entwicklung der Persönlichkeit als *bezogene Individuation* bezeichnet hat: die gesunde Mitte zwischen Selbstständigkeit und Bezogenheit zu finden (STIERLIN, H. 2005, S. 52 ff.).

<sup>47</sup> „Family firms are not a homogeneous group of organizations“ (CORBETTA, G. und C. SALVATO 2004, S. 360). Es werden mitunter Klassifikationssysteme nach Familieneinfluss mit 72 (!) Kategorien angeboten (SHARMA, P. und M. NORDQVIST 2008). Die Einzigartigkeit und damit begrenzte Vergleichbarkeit der Familienunternehmen unterein-

nomie und Flexibilität. Ihr Verfolgen eröffnet einen Entscheidungsfreiraum, der für das Leben anderer Werte genutzt werden kann. Aufgrund der enormen Relevanz für die Unternehmenspraxis gewinnt die Frage nach ihrer Vermittlung daher an Gewicht.

Familienunternehmen sind anders, das verraten uns die zehn Wittener Regeln zu Familienunternehmen (SCHLIPPE, A. v., et al. 2009, S. 6 ff.). Das vorliegende Kapitel hat diesen Unterschied anhand typischer Werte von Familienunternehmen illustriert. Die Unterschiedlichkeit wurzelt im Einfluss der Familie auf das Unternehmen. Doch was ist mit Einfluss eigentlich gemeint?