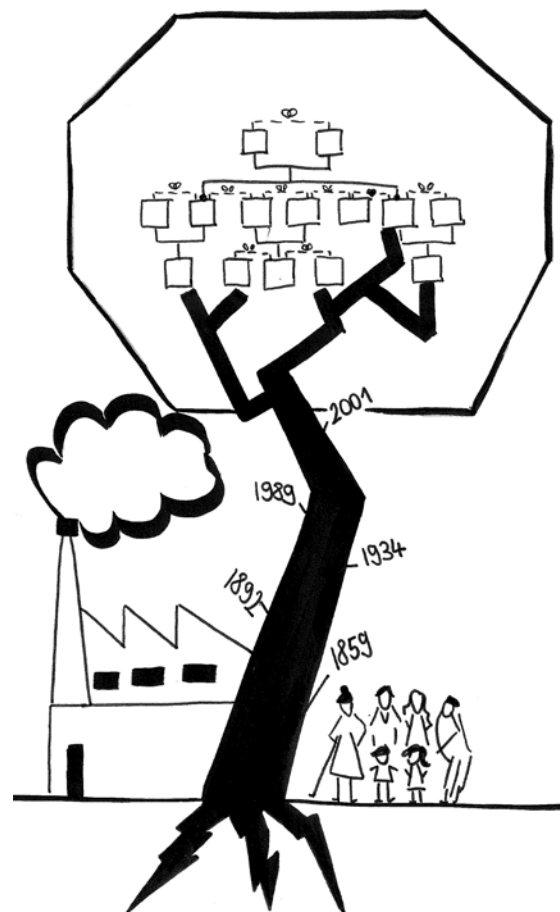


# Was das Familienunternehmen im Innersten zusammenhält - die Familie im Familienunternehmen



# Impressum

## Herausgeber

Institut für Organisation und Personal, Universität Bern

Engehaldenstr. 4

3012 Bern

[www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)

E-Mail: [praxis@iop.unibe.ch](mailto:praxis@iop.unibe.ch)

Tel.: +41 (0)31 631 8069

## Autorinnen und Autor

Sabrina Schell

Julia de Groote

Andreas Hack

## Mitwirkung, Layout und Gestaltung der Titelseite

Carlo Schnetzer

Jessica Niedermair

## Veröffentlichung

Bern, November 2018

## Zugang und Copyright

Die PDF-Version dieser Publikation ist hier erhältlich und darf mit Quellenangabe zitiert werden:

Schell, Sabrina, de Groote, Julia & Hack, Andreas (2018): Was das Familienunternehmen im Innersten zusammenhält – die Familie im Familienunternehmen. In: Arbeitsberichte des Instituts für Organisation und Personal, Abteilung Personal, der Universität Bern. Ausgabe 2018-2. Bern Open Publishing

DOI: <http://dx.doi.org/10.7892/boris.121026>

ISBN: 978-3-906813-80-6



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

# Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser

Familienunternehmen sind das Rückgrat der meisten Volkswirtschaften dieser Welt. Ein tiefes Verständnis der Erfolgsfaktoren dieser Unternehmensform ist daher nicht nur für Familienunternehmen selbst, sondern für die gesamte Gesellschaft von höchster Bedeutung. In den letzten beiden Jahrzehnten hat sich eine neue Forschungsrichtung mit dem Ziel herausgebildet, Familienunternehmen besser zu verstehen. Dabei konnten wichtige und wegweisende Erkenntnisse gewonnen werden. Leider wurde aber bis heute eine entscheidende Determinante übersehen: die Unternehmerfamilie. Denn diese ist es, die das Unternehmen im Innersten zusammenhält. Seit 2016 widmet sich ein Team am Institut für Organisation und Personal, bestehend aus Dr. Sabrina Schell, Prof. Dr. Julia de Groot, Prof. Dr. Andreas Hack und Carlo Schnetzer, gemeinsam mit Prof. Dr. Nadine Kammerlander von der WHU - Otto Beisheim School of Management diesem zentralen Element eines jeden Familienunternehmens.

Um sich dem Thema der Unternehmerfamilie theoretisch zu nähern, wurden soziologische, psychologische und familienwissenschaftliche Erkenntnisse aufbereitet. Aufbauend auf diesem Wissen wurden in einem umfangreichen qualitativen Forschungsprozess fast 60 Familienmitglieder aus 20 Familienunternehmen in ausführlichen Interviews zu Ihrer Unternehmerfamilie befragt. Die Gespräche belegen eine grosse Vielfalt an Familientypen mit unterschiedlichen Zugehörigkeitskriterien. Zudem zeigt sich, dass sich das Verhalten innerhalb der Familie auf das Familienunternehmen überträgt und dieses langfristig prägt. Der Umgang der Familienmitglieder untereinander, beispielsweise in der Bewältigung von Konflikten, aber auch die Wert- und Normvorstellungen werden von der Familie ins Unternehmen übertragen. Es handelt sich aber keineswegs um eine Einbahnstrasse. Das Familienunternehmen prägt gleichwohl die Unternehmerfamilie. Insbesondere für grosse Familien kann das Unternehmen der Kleber sein, der die Familie über Generationen hinweg zusammenhält. Diese und weitere Erkenntnisse präsentieren wir Ihnen in diesem Arbeitsbericht.

An dieser Stelle möchten wir uns bei den zahlreichen Unterstützern und Unterstützerinnen dieser Studie bedanken. Das grossangelegte Projekt wurde vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) finanziert, dem wir an dieser Stelle herzlich für die finanzielle Unterstützung danken. Der EQUA-Stiftung danken wir für die inhaltliche Unterstützung. Erkenntnisse können zudem nur gewonnen werden, wenn Unternehmerinnen und Unternehmer Einblicke gewähren. Deshalb gilt unser besonderer Dank den Unternehmerfamilien, die uns ihre Türen geöffnet und uns Einblicke gewährt haben.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und informative Lektüre.



Dr. Sabrina Schell



Prof. Dr. Julia de Groot



Prof. Dr. Andreas Hack

# Abstract

Jedes Individuum hat eine andere Vorstellung von einer Familie, geprägt durch die eigene Erfahrung, Sozialisierung und Erziehung. Wenn die Vorstellungen so unterschiedlich sind, wie kann man dann einheitlich den Einfluss einer Familie auf ein Unternehmen verstehen? Dieser und weiteren Forschungsfragen geht diese Studie nach und setzt bei der Unternehmerfamilie selbst an. Neben einer theoretischen Diskussion des Familienbegriffs, der in unterschiedlichen Forschungsdisziplinen auch unterschiedlich behandelt wird, ist eine qualitativ-empirische Studie durchgeführt worden, um sich der Unternehmerfamilie zu nähern.

In diesem Abschlussbericht werden zunächst die theoretischen Erkenntnisse präsentiert, bevor im Anschluss die eigene Untersuchung und die eigenen Studienergebnisse ausführlich dargestellt werden. Diese werden abschliessend in Praxisimplikationen überführt.

Die vorliegende Studie zeigt, dass die Unternehmerfamilie eine soziale Gruppe ist, die sich unabhängig von der Blutsverwandschaft formieren kann. Unternehmerfamilien können sich für neue Mitglieder öffnen, aber auch von ihnen abgrenzen. Auch die Mitglieder untereinander grenzen sich voneinander ab. Die Unternehmerfamilie ist mit zwei unterschiedlichen Dynamiken konfrontiert, die auch die Mitgliedschaft in der Gruppe beeinflussen können. Zum einen unterliegt eine Unternehmerfamilie einem Lebenszyklus. Hinzu kommt noch eine weitere Dynamik, basierend sowohl auf dem Familienverständnis als auch aufgrund von Beziehungen untereinander. Diese Spannungsfelder können zu Konflikten führen, sodass Mitglieder die Gruppe verlassen oder ausgeschlossen werden.

Neben den Kriterien, die ausschlaggebend sind, wer Teil der Unternehmerfamilie werden kann, sind auch Werte eine entscheidende Komponente, die Unternehmerfamilien prägen. Diese Werte können sich auf den Umgang miteinander, zum Beispiel auf das Gerechtigkeitsempfinden, auswirken. Diese Werte können sich auf den Umgang miteinander, zum Beispiel auf das Gerechtigkeitsempfinden, auswirken. Werte stellen dabei die wesentlichen Entscheidungsdeterminanten dar.

Die vorliegende Studie zeigt, dass sich Muster, die in der Unternehmerfamilie sichtbar werden, auch in der Unternehmensführung wiederfinden lassen. Die Unternehmerfamilie sowie ihre Vorzüge und Schattenseiten zu verstehen, kann deshalb als Erklärung für Dynamiken in Familienunternehmen dienen. Die Unternehmerfamilie kann die Quelle zum Erfolg und Misserfolg sein. Deshalb bedarf sie auch zukünftig einer intensiven Betrachtung.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Familienunternehmen .....</b>	<b>5</b>
– ein Überblick	
<b>2 Die Familie .....</b>	<b>7</b>
– ein Begriff, viele Vorstellungen	
<b>3 Die Unternehmerfamilie.....</b>	<b>9</b>
– ein multidimensionales Konstrukt	
<b>4 Die Familie in der Unternehmensrealität.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1 Methode.....</b>	<b>11</b>
<b>4.2 Von der Wiege bis zur Bahre .....</b>	<b>13</b>
– der Lebenszyklus einer Unternehmerfamilie	
<b>4.3 Ich, du, wir und die anderen .....</b>	<b>16</b>
– wer gehört dazu, wer nicht?	
<b>4.4 Wer ist hier der Chef?.....</b>	<b>18</b>
– Hierarchie in der Familie, Hierarchie im Unternehmen?	
<b>5 Die Unternehmerfamilie als Quelle des (Miss-)Erfolgs von Familienunternehmen.....</b>	<b>21</b>
<b>6 Praxisimplikationen.....</b>	<b>24</b>
<b>7 Ausblick.....</b>	<b>26</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>27</b>

# Familienunternehmen

## – ein Überblick

Familienunternehmen begegnen einem jeden Tag. Viele bekannte Unternehmen tragen dazu bei, dass diese Unternehmensform als eine eigenständige Gruppe wirtschaftlicher Akteure wahrgenommen wird, zum Beispiel Victorinox, Kambli oder Bernina. Ein Familienunternehmen zeichnet sich in der allgemeinen Wahrnehmung vor allem dadurch aus, dass das Eigentum in der Familie liegt. Dies ist in der Schweiz bei rund 88 Prozent der Unternehmen der Fall (Bundesamt für Statistik: Unternehmensdemografie, 2015; Frey, Halter & Zellweger, 2004). Familienunternehmen werden vor allem durch ein zentrales Element geprägt: die Familie. Die Familie gibt über Jahrzehnte und in manchen Fällen sogar über Jahrhunderte hinweg das Unternehmen, den unternehmerischen Geist und die Werte der Familie weiter. Das Unternehmen überdauert so zahlreiche Kontextveränderungen (politische, gesellschaftliche, soziale) und hält dabei doch am zentralen Element der Familie dennoch fest (Felden & Hack, 2014).

Die Familie hält zumeist nicht nur Eigentum am Unternehmen, sondern übt auch aktiv Einfluss auf dieses aus, zum Beispiel auf die Besetzung wichtiger Führungspositionen (mit Familienmitgliedern) (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Deshalb werden in der Forschung zum Beispiel Familienunternehmen über die sogenannte F-PEC-Skala erfasst (Family/Familie – Power/Macht; Experience/Erfahrung; Culture/Kultur). Diese Operationalisierung zeigt auf, dass nicht nur Macht und Erfahrung mit dem langjährigen operativen Engagement von Familienmitgliedern relevant sind, sondern dass auch die Unternehmenskultur durch die Familie geprägt wird. Dies zeigt sich vor allem anhand der Werteeinheit von Familien- und Unternehmenswerten sowie durch die Bindung der Familie an das Unternehmen (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002).

Wenn Familienunternehmen über Generationen hinweg geführt werden, gibt es regelmässig eine Zäsur in der Unternehmensentwicklung und Geschichte, die beachtet und geplant werden muss: die Unternehmensnachfolge. Bei der Unternehmensnachfolge unterscheidet man zwischen der Eigentums- und der Managementnachfolge. Die Managementnachfolge beinhaltet die Übergabe von Kompetenz- und Entscheidungsverantwortung von einer Generation an die nächste. Dies kann auch ohne eine Übertragung von Eigentum erfolgen. Die Eigentumsnachfolge schliesst in der Regel einen Nachfolgeprozess ab, wenn sämtliche Anteile an die nachfolgende Generation übergeben worden sind. Obwohl Familienunternehmen immer noch die interne Nachfolge präferieren, stehen sie zunehmend vor der Herausforderung, geeignete und gewillte Nachfolgende zu finden (McMullen & Warnick, 2015; Schleppehorst & Moog, 2014). Dies resultiert unter anderem aus demografischen Entwicklungen, die dazu führen, dass es weniger potenzielle Nachfolgende gibt. Die veränderten Dynamiken bei der Organisation der Unternehmensnachfolge resultieren aber auch aus einem veränderten Familienverständnis. Während früher die Familie noch als Versorgungsgemeinschaft verstanden wurde und auch der Generationenvertrag innerhalb der Familie in der Erziehung verankert war, wird heutzutage eher vermieden, Druck auf die jüngere Generation auszuüben. Die nachfolgende Generation wird vielmehr aktiv ermutigt, auch eine Karriere ausserhalb des Familienunternehmens in Betracht zu ziehen (McMullen & Warnick, 2015; Zellweger, Sieger & Halter, 2011).

Die Unternehmensnachfolge und die sich daraus ergebenden Herausforderungen für die Familie und das Unternehmen sind nur ein Beispiel dafür, welche zentrale Rolle das Element der Familie im Familienunternehmen spielt. Die Familie verändert sich im Zeitverlauf und auch Familienmitglieder verändern sich und stellen gegebenenfalls Ansprüche an das Unternehmen. Todesfälle und Scheidungen, aber auch Hochzeiten und erwachsen werdende Nachfolgende, die sich mit ihrem Karriereweg auseinandersetzen, wirken auf das Familienunternehmen auf unterschiedlichen Ebenen ein (Mattessich & Hill, 1987). Es müssen Eigentumsfragen geklärt und Managementkompetenzen verteilt werden (Gersick, 1997). Dabei stellt sich für die Familie häufig nicht nur die Frage nach Gerechtigkeit zwischen den Generationen, sondern auch zwischen einzelnen Familienmitgliedern. Diese Gerechtigkeitsfrage muss dann im Familienunternehmen und in der Familie bearbeitet werden.

Die Familie, das Eigentum und das Management bestimmen in einem Spannungsfeld das Familienunternehmen. Alle drei Systeme beinhalten auch eigene Zielvorstellungen, die kontinuierlich in Einklang miteinander gebracht werden müssen (Tagiuri & Davis, 1996). Die Familie stellt ein eigenes System dar, ist aber auch in den anderen Systemen präsent, definiert und bestimmt diese. Sie ist damit das zentrale und vor allem überdauernde Element, das häufig auch mit seinem Namen das Unternehmen verkörpert. Somit wird das Unternehmen zum Spiegel der Familie wird.

# Die Familie

## – ein Begriff, viele Vorstellungen

Die Familie bezeichnet im Wesentlichen ein Kollektiv von Personen und dessen Verwandtschaftsbeziehung. Diese Definition beschreibt zwar die Haupteigenschaften einer Familie, ist jedoch sehr formal, oberflächlich und nicht abschliessend. In Wahrheit gibt es zahlreiche Forschungsdisziplinen, kulturelle und individuelle Vorstellungen, die jeweils versuchen, ein eigenes Bild der Familie zu zeichnen. Dazu geben auch immer wieder gesellschaftliche Veränderungen, beispielsweise die steigende Zahl an Patchwork Familien, Anlass zu einer Anpassung des Familienbegriffs und verleihen ihm dadurch zusätzlich eine kontextabhängige Komponente. Was ist also genau eine Familie und wer gehört dazu?

Das verbreitete und bürgerliche Bild der Familie zeigt die Kernfamilie, bestehend aus Vater, Mutter und Kindern, die in einem gemeinsamen Haushalt leben (Bengtson, 2001). Diese Vorstellung beinhaltet die traditionelle Eheschliessung, die Familiengründung und das Zusammenwohnen. Man könnte diesen Ansatz jedoch mit anderen Familienformen und weiteren Generationen ergänzen, den gemeinsamen Haushalt entfernen oder ihn sogar in das Zentrum rücken, indem die Familie in erster Linie über das Zusammenleben definiert wird (Tillmann & Nam, 2008). Auch mit der Familie zusammenhängende Begriffe wie Verwandtschaft und Ehe sind nicht einheitlich definiert und variieren zwischen Ländern und Kulturen. Um zu verstehen, was sich alles hinter dem Begriff Familie verbirgt und durch was er geprägt wird, sollte man ihn aus verschiedenen Perspektiven betrachten.

Soziologisch gesehen, ist die Familie eine kulturelle Form (Daly, 2003) und soziale Institution (Parsons, 1951), die im Kern einer jeden Gesellschaft steht. Sie bildet den Grundbaustein menschlichen Zusammenlebens, definiert Rollen und verleiht dem Gesellschaftssystem Struktur sowie Stabilität. Nach dieser Auffassung hat die Familie in erster Linie funktionale Merkmale, indem sie wichtige soziale Fähigkeiten wie Kommunikation, Zusammenarbeit und Verantwortung unter ihren Mitgliedern fördert sowie soziale Ordnung durch Hierarchien und Rollenverteilung bewahrt. Diese Merkmale werden daraufhin auf gesellschaftlicher Ebene widerspiegelt, was die umgebende Gesellschaft gleichzeitig zu einer Erweiterung der Familie macht.

In der Psychologie wird zwischen Familien-Typen unterschieden, um den diversen Strukturen und Dynamiken von Familien gerecht zu werden. Beispielsweise wird zwischen ausgewogenen, traditionellen, getrennten sowie emotional angespannten Familien unterschieden (Fisher & Feldman, 1998). Solche Typologien entstanden meistens im Zusammenhang mit der Therapieforschung und beschäftigen sich mit dem Innenleben der sozialen Gruppe. Familien und ihre vielfältigen Erscheinungsformen können somit zusätzlich noch nach ihrer Innendynamik differenziert werden. Die Angelegenheit wird noch komplexer, sobald mögliche familiäre Zugehörigkeitsgefühle zwischen nichtverwandten Personen berücksichtigt werden, denn auch diese können sich als ein Teil der Familie sehen und von dieser als Familienmitglied wahrgenommen werden. In diesen Fällen spielt das in den meisten Definitionsansätzen genutzte Kriterium der Verwandtschaft keine Rolle mehr.



Rechtlich gesehen, wird der Begriff der Familie stark aus der Perspektive der Regelung von Erbensprüchen geprägt. Diese sowie andere Rechte und Pflichten, die aufgrund einer Verwandtschaft entstehen, stützen sich auf gesetzlich anerkannte Verbindungen wie Blutsverwandtschaft, Ehe, Adoption oder Sorgerecht. Betrachtet man den Familienbegriff aus der rechtlichen Perspektive, tauchen gewisse Schwierigkeiten auf. Zum einen zielt das Gesetz nicht darauf ab, Begriffe weiter zu definieren, als es für die Rechtsprechung nötig ist, und zum anderen sind Gesetze länder- und häufig sogar staatspezifisch. Es fehlt also auch in rechtlicher Hinsicht ein allgemeiner Konsens über den Familienbegriff. Dieser Umstand zeigt gleichzeitig, dass es internationale und kulturelle Unterschiede in Bezug auf die Familiendefinition gibt. Beispielsweise ist es Homosexuellen nicht überall erlaubt, eine eigene Familie durch Heirat und Adoption zu gründen.

Was eine Familie ist, wer dazu gehört und was für Funktionen sie hat, kann aufgrund der Heterogenität von Ansätzen und Familienformen nicht in einer einzelnen Definition festgehalten werden. Um den Familienbegriff mit mehr als seinen größten Merkmalen, Kollektiv und Verwandtschaft, in Verbindung zu bringen, ist ein multidimensionales Begriffsmodell nötig. Bei dem Versuch, die Familie als Begriff, Wert und Konstrukt zu verstehen, ist es essenziell, sie in ihrer unterschiedlichen Erscheinungsform anzuerkennen und von zu starker Simplifizierung abzusehen, da sonst die Definition von Familie sowohl semantisch wie auch sozial an Wert verliert.

# Die Unternehmerfamilie

## – ein multidimensionales Konstrukt

Die Familienunternehmensforschung kennt bisher keine einheitliche Definition der Unternehmerfamilie, sondern nutzt vielmehr noch ganz unterschiedliche Bezeichnungen wie *Owner Family*, *Business Family* oder *Entrepreneurial Family*, die alle dasselbe bedeuten können, jedoch unterschiedliche Konnotationen mit sich bringen (Debicki, Kellermanns, Chrisman, Pearson & Spencer, 2016; Frank, Kessler, Rusch, Suess-Reyes & Weismeier-Sammer, 2017). Am Anfang einer jeden Forschung steht jedoch die klare Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes, um möglichst präzise Forschungsergebnisse zu erhalten. Wir definieren für unsere Forschung die Unternehmerfamilie als ...

... eine soziale Gruppe, in der die Mitglieder durch familiäre Beziehungen und (zukünftiges) Eigentum miteinander verbunden sind. Zudem charakterisiert die Interaktion zwischen den Individuen und der individuelle Einfluss auf die Gruppe die Eigentümerfamilie. Mitglieder der Eigentümerfamilie nehmen sich selbst als Teil der Gruppe wahr und werden auch als solche wahrgenommen.

Diese Definition enthält zahlreiche eigenständige Elemente, auf die kurz eingegangen werden soll. Am Anfang steht, dass die Unternehmerfamilie eine soziale Gruppe ist. Die Theorie der sozialen Identität bildet die Grundlage für diese Annahme. Nach Tajfel und Turner (2004), den Begründern der Theorie, ist eine soziale Gruppe ein Kollektiv aus Individuen, die sich selbst als Teil derselben Kategorie/Gruppe wahrnehmen, sich emotional involvieren und auch von anderen als Teil der sozialen Gruppe wahrgenommen werden. Jede soziale Gruppe hat ihre eigenen Kriterien, wie man Mitglied wird und sich zu verhalten hat. Sie stellt Werte und Normen für sich in Gruppenprozessen auf. In der Unternehmerfamilie ist ein zentrales Kriterium für die Mitgliedschaft die familiäre Beziehung. Diese familiären Beziehungen gehen jedoch über die reine Blutsverwandtschaft hinaus. Vielmehr beinhalten sie auch Heirat und langjährige Partnerschaften. Hinzu kommt noch das Kriterium des (zukünftigen) Eigentums. Augenscheinlich sind Individuen, die Eigentum am Familienunternehmen haben und familiäre Beziehungen pflegen, Teil der Unternehmerfamilie. Es kommen jedoch zwei weitere Dimensionen hinzu. Zum einen das zukünftige Eigentum: Insbesondere potenzielle Nachfolgende werden der Unternehmerfamilie zugerechnet, da sie in Zukunft durch ihren Erbanspruch oder durch die Möglichkeit, Anteile zu erwerben, in die Eigentümerposition kommen. Deshalb werden sie auch häufig bereits, obwohl sie noch kein Eigentum haben, der Unternehmerfamilie hinzugerechnet. Zum anderen kann sich dies auch aus der zweiten Dimension ergeben, dem psychologischen Eigentum. Unter psychologischem Eigentum versteht man den Zustand, «in dem ein Individuum empfindet, dass ein materielles oder immaterielles Objekt, oder ein Teil davon ihm *gehört*» (Pierce, Kostova & Dirks, 2001). Unternehmensnachfolger und -folgerinnen werden häufig schon von Kindesbeinen an dem Unternehmen und der Unternehmerfamilie zugerechnet (De Groote & Schell, 2018). Aus diesen Prozessen entsteht psychologisches Eigentum, ein Gefühl der Kontrolle, aber auch der Verantwortung. Dieser Zustand und dieses Gefühl können auch bei Ehepartnern entstehen. Es verändert das individuelle

Verhalten und wird dadurch zu einem Element des Gruppenbildungsprozesses (Rau, Werner & Schell, 2018).

Die Grundlagen für jede soziale Gruppe sind Kommunikation und Interaktion (Luhmann, 1995). Für Familien gibt es eine eigene Theorie, die die Kommunikation zwischen Familienmitgliedern und die Auswirkungen beschreibt. Man unterscheidet dabei zwischen einer hohen und einer niedrigen Kommunikationsaktivität. Zusätzlich differenziert man, ob eine Familie einen Bedarf nach Konformität hat oder nicht. Aus diesen Dimensionen ergeben sich Kommunikationsmuster innerhalb von Familien, die zum Beispiel auch Hierarchien begründen können oder eine Quelle dafür sind, wie offen eine Familie für zusätzliche neue Familienmitglieder ist. Durch diese Muster werden ein Handeln und damit auch ein Einfluss legitimiert. Dies führt dazu, dass unterschiedliche Familienmitglieder auch einen unterschiedlichen Grad an Einfluss auf die Familie haben (z. B. in Bezug auf konkrete Entscheidungen wie Wohnortwechsel, Aufnahme neuer Familienmitglieder) und damit auch ggf. über die Familie einen Einfluss auf das Familienunternehmen ausüben (Ritchie & Fitzpatrick, 1990; Fitzpatrick & Ritchie, 1994).

Am Ende der Definition steht die Wahrnehmung, und zwar einmal die Wahrnehmung des Individuums selbst, dass es Teil der Gruppe ist, aber auch die Wahrnehmung der anderen Gruppenmitglieder, dass das Individuum zur Gruppe gehört (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 2004). Dieses Element steht bewusst am Schluss der Definition, denn es beinhaltet ein zentrales Argument. Auch Personen, die durch die Blutlinie mit der Familie verbunden sind und durch den Erbenspruch zukünftiges Eigentum haben, können sich von der Familie abwenden und sich selbst nicht mehr als Teil der Gruppe sehen. Es kann aber auch der entgegengesetzte Fall eintreten, sodass zum Beispiel enge Freunde der Familie, die über Jahrzehnte hinweg im Familienunternehmen aktiv sind und sehr viel mit der Familie interagieren, trotz fehlender verwandtschaftlicher Beziehungen als Teil der Familie wahrgenommen werden und sich auch selbst so wahrnehmen.

Anhand der unterschiedlichen Dimensionen des definitorischen Versuchs zeigt sich schon die Vielseitigkeit der Unternehmerfamilie. Diese Unterschiedlichkeit der Unternehmerfamilie ist auch eine Basis für die Diversität der Familienunternehmen selbst (Chua et al., 2012). Die theoretischen Versuche, die Unternehmerfamilie zu fassen, sind noch nicht am Ende. Sie bieten aber einen Ausgangspunkt, um mit Mitgliedern von Familienunternehmen in den Dialog zu treten und die Unternehmerfamilie in der Praxis zu beforschen. Die Ergebnisse dieses Prozesses werden in den folgenden Kapiteln aufgezeigt.

# Die Familie in der Unternehmensrealität

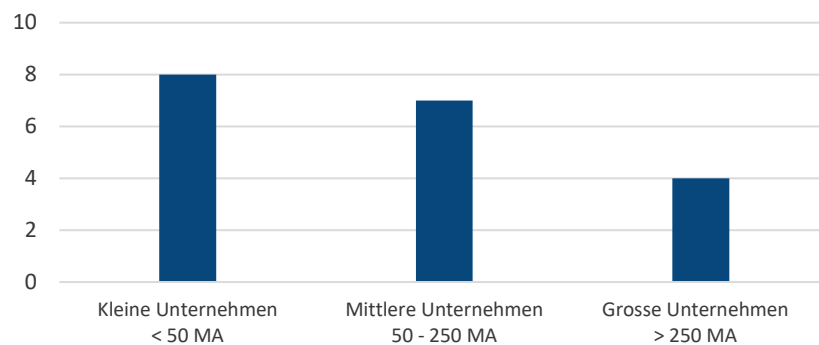
## 4.1 Methode

Diese Forschungsarbeit beinhaltet die Daten von 57 Personen aus 20 Familienunternehmen. Die Datenerhebung wurde mithilfe ausführlicher Interviews vorgenommen, wobei diese qualitativen Befragungen im Face-to-face-Format an den jeweiligen Unternehmensstandorten in der Schweiz sowie in Deutschland durchgeführt wurden. Zudem wurden Chroniken, Geschäftsberichte, Stiftungssatzungen und Webseiten auf Informationen über die Familie untersucht. Neben dem Standort unterscheiden sich die Unternehmen auch in Bereichen wie Branche, Zahl der Mitarbeitenden und Nachfolgegeneration.

Fast alle beteiligten Unternehmen befinden sich im Industriesektor. Neben mehreren Herstellern von Metall-Präzisionsteilen und Verarbeitern von Holz handelt es sich unter anderem um Kleider-, Feuerwerks-, Verpackungs- und Spielwaren-Hersteller. Des Weiteren gibt es Unternehmen im Bereich Logistik, einen Raumkonzepte-Anbieter und einen Buchverlag. Fast alle befragten Familienunternehmen sind private Aktiengesellschaften.

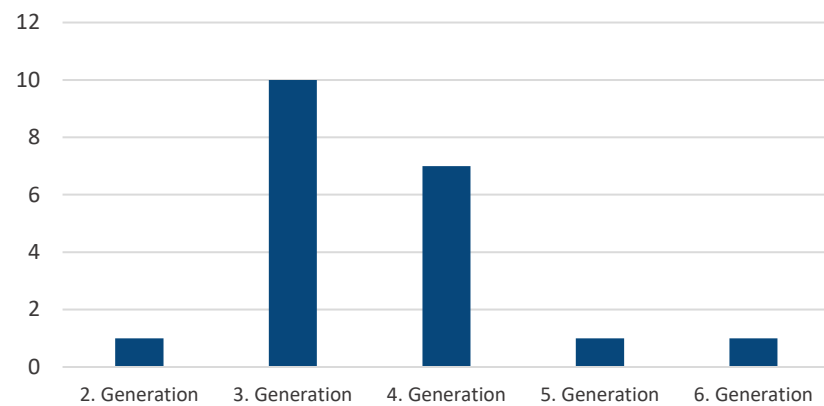
Bezüglich der Zahl der Mitarbeitenden können die befragten Familienunternehmen nach dem klassischen Massstab für Unternehmensgrösse wie folgt in die Kategorien kleine, mittlere und grosse Unternehmen eingeteilt werden (siehe Abbildung 1). Das kleinste Unternehmen beschäftigte 16 Mitarbeitende und das grösste ca. 1500.

Abbildung 1: Unternehmensgrösse (n=20)



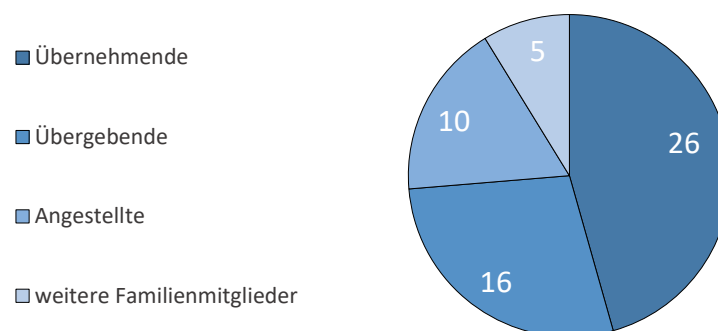
Auch im Hinblick auf das Alter der jeweiligen Unternehmen gab es grosse Unterschiede. Die jüngste Firma befindet sich erst in der zweiten Generation, während die älteste bereits in der sechsten Generation zu verorten ist. Betrachtet man die dazugehörige Grafik, sieht man, dass sich die Hälfte der Unternehmen aber momentan in der dritten Generation befindet. Diese wird häufig als kritisch bezeichnet.

Abbildung 2: Generation der Unternehmen (n=20)



Da es ein primäres Ziel der Studie war, Einblicke in die Unternehmerfamilie zu gewinnen, wurden zuerst Interviews mit Familienmitgliedern durchgeführt, die im Unternehmen leitend tätig sind. Um ein besseres Gesamtbild der Familie, des Unternehmens und der wechselseitigen Dynamik dazwischen zu erhalten, wurden danach auch Übergebende und Anteilseigner und -eignerinnen in der Familie befragt sowie weitere Verwandte mit oder ohne direkte Verbindung zum Unternehmen. Zusätzlich wurden, um eine Aussenperspektive einzubeziehen langjährige Angestellte befragt, die nicht mit der Unternehmerfamilie über die Blutlinie oder Heirat verwandt sind. Der Interviewpool setzte sich schliesslich wie folgt zusammen:

Abbildung 3: Zusammensetzung der Stichprobe (n=57)

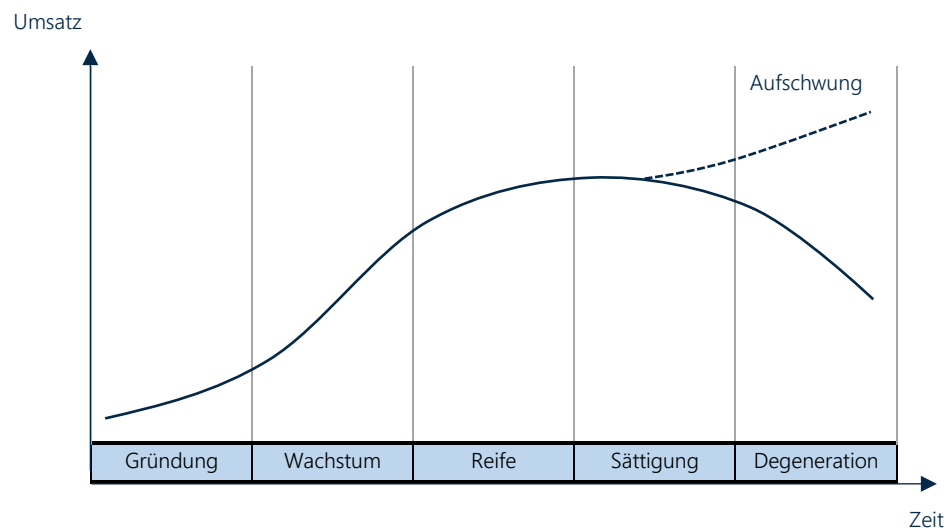


## 4.2 Von der Wiege bis zur Bahre

### – der Lebenszyklus einer Unternehmerfamilie

Ein Unternehmen unterliegt einem Lebenszyklus, der sich typischerweise in fünf Phasen einteilen lässt. Am Anfang steht dabei die Gründungsphase, in der eine funktionsfähige und rechtlich-gültige Organisation ins Leben gerufen wird. Danach folgt die kritische Wachstumsphase. Hier, wie auch in der Gründungsphase, sind Unternehmen meistens auf starke Fremdfinanzierung angewiesen, damit Infrastruktur und Personal erweitert werden können. Tragen die Investitionen jedoch Früchte, kann sich das Unternehmen am Markt etablieren und weiterwachsen, bis die sogenannte Reifephase erreicht wird. In der Reifephase nähert sich das Unternehmen dann dem Höhepunkt seiner Expansion. Dann setzt es auf seine zentralen Kernkompetenzen, während die Wachstumsrate der Umsätze langsam stagniert. In dieser Phase stehen die Kostensenkung sowie die Verbesserung bestehender Prozesse im Fokus. Darauf folgt die Sättigungsphase. Sie wird meistens mit sinkenden Umsätzen eingeläutet. Zu diesem Rückgang kann es beispielsweise wegen wachsender Konkurrenz oder sinkender Nachfrage kommen. Die Zukunft des Unternehmens muss jetzt mithilfe neuer Märkte, Produkte oder Prozesse sichergestellt werden. Gelingt kein neuer Aufschwung, begibt sich das Unternehmen in die letzte Phase seines Lebenszyklus, die Degeneration. Sinkende Umsätze und fehlende Innovationen können zum Verkauf von Ressourcen (Maschinen, Fahrzeuge, Infrastruktur), zum Abbau von Personal und schliesslich bis zum Konkurs des Unternehmens führen (Damodaran, 2001).

Abbildung 4: Lebenszyklus eines Unternehmens



Die Phasen des Unternehmenszyklus werden in Familienunternehmen häufig durch unterschiedliche Generationen begleitet. So gründet die erste Generation, die zweite expandiert und die nächsten Generationen verwalten, verbessern oder innovieren neu. Die Trennlinien sind nicht immer eindeutig, doch oftmals steht jede Nachfolgeneration vor neuen unternehmerischen Aufgaben (Ward, 1997).

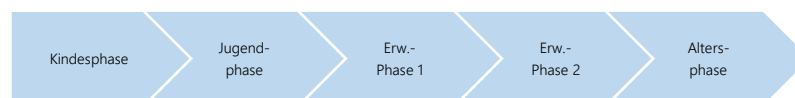
Jede Generation einer prototypischen Familie durchläuft wie auch das Unternehmen einen eigenen, fünfstufigen Lebenszyklus. Dieser beginnt in einer ersten Phase mit zwei unabhängigen jungen Erwachsenen, die in einer zweiten Phase ein Paar werden und in einer dritten zusammen Kinder haben. Mit ihrem Nachwuchs entsteht eine neue Kernfamilie, die so lange bestehen bleibt, bis die Kinder während der vierten Phase ausziehen. Die Familie befindet sich danach in ihrer letzten Phase, während die ausgezogenen Kinder zu unabhängigen jungen Erwachsenen werden und anfangen, ihre eigenen Familien zu gründen (Anderson, Russel & Schumm, 1983).

Abbildung 5: Lebenszyklus einer Familie



Legt man den Fokus auf das Individuum, sind die Phasen mit denen eines Unternehmens noch besser vergleichbar. Hier könnte man eine Einteilung in Kindesphase, Jugendphase, erste Erwachsenenphase mit Familiengründung, zweite Erwachsenenphase mit Nachwuchsverabschiedung und Altersphase vornehmen.

Abbildung 6: Lebenszyklus eines Individuums




---

#### Kindheitserfahrungen über das Unternehmen hinterlassen oft bleibende Eindrücke.

Im Rahmen der qualitativen Forschungsarbeit wurde der Fokus auf die Erfahrungen der Unternehmerfamilie gelegt, die sie während des Durchlebens der erwähnten verschiedenen Familien- und Unternehmensphasen gemacht hat. Unter anderem wurden die Teilnehmenden befragt, wodurch ihre Kindheit und Erziehung in einer Unternehmerfamilie geprägt worden sei. Dabei gab es mehrere Fälle, in denen Kinder im Nachbarhaus des Unternehmens aufwuchsen oder sogar in einer Wohnung im Firmengebäude selbst. Dies führte dazu, dass diese Kinder bereits früh und häufig Einblicke in das Firmenleben gewannen. Ein Unternehmer erzählt: *«Vom ersten Moment an, als die Firma hier stand, wohnten wir hier in der Wohnung darüber. Ich bin hier aufgewachsen und für mich kam nie etwas anderes in Frage als eigentlich Mechaniker. Ist aber auch logisch. Wenn man aus der Wohnung geht, steht man unten im Betrieb. Was sieht man? Maschinen und Arbeiter.»* Einige fingen bereits früh damit an, kleine Arbeiten und Ferienjobs im Familienunternehmen zu übernehmen. Ein weiterer Unternehmer berichtet: *«Ich glaube, mit neun Jahren hatte ich den ersten Ferienjob hier, in der Produktion. Und so bin ich ins Unternehmen hineingewachsen. Also, ich kenne gar nichts Anderes.»* Andere Unternehmer wurden aktiv beeinflusst und dazu gedrängt, im Unternehmen mitzuwirken. Dabei fiel auf, dass Personen, die einen solchen Erwartungsdruck erlebt hatten, danach ihre Kinder oft anders aufzogen. *«Ich habe es selbst gesehen, ich hatte einen starken Erwartungsdruck von meinem Vater, in das Unternehmen einzusteigen, und ich möchte das nicht so machen. Ich möchte das ein wenig offener lassen, also viel wichtiger ist es für mich, dass die Kinder etwas machen, das ihnen Spass macht.»*

---

## Die Beziehung zum Familienunternehmen – Zwang oder Leidenschaft?

In späteren Jahren, mit dem Erwachsenwerden, kommt eine der wichtigsten Entscheidungen im Zyklus des Familienunternehmens und des Familienmitglied, und zwar ob er/sie offiziell in das Unternehmen eintreten wollen. Wenn erstmals eine Position in der Firma eingenommen wird, reiht man sich gleichzeitig auch als potenzieller Übernehmer ein. Dies kann, wie bereits erwähnt, auch durch Druck der Eltern beeinflusst werden. Besonders bei den jüngeren Generationen von Übernehmern geschah es jedoch meistens auf freiwilliger Basis. Für einige dieser Übernehmer war der Entscheid in das Unternehmen einzutreten stark mit einem besonderen Familiengefühl verbunden. Dieser Prozess wurde unter anderem als *«nach Hause kommen»* beschrieben. Jedoch ist ein Ausstieg aus dem Familienunternehmen ein ebenso schwerer emotionaler Entscheid, wie ein Teilnehmer illustrativ berichtet: *«Dieses Herz, das gehört einfach dieser Firma, auch wenn ich jetzt momentan nicht hier operativ mitarbeite. Als ich damals aus der Firma ausgetreten bin, habe ich mir natürlich selbst ein Stück Herz rausgerissen.»*

Der Lebenszyklus einer Familie wird auch von negativen Ereignissen begleitet. Einige Familien wurden durch Scheidungen getrennt. Dies führte zur Veränderung der Eigentumsstruktur, Auskäufen und teilweise zum Ausscheiden einer der betroffenen Personen. In einem der Fälle waren aber beide Personen nach wie vor im Familienunternehmen tätig und entschieden sich sogar später für eine Wiederheirat.

Die wohl stärksten Einschnitte in den Familienlebenszyklus stellten Todesfälle durch Unfall oder Krankheit dar. Diese zum Teil unvorhersehbaren Verluste waren schwer verkraftbar und stellten die Familie gleichzeitig vor mehrere Herausforderungen, da die Todesfälle sowohl in der Familie als auch in der Firma grosse Lücken hinterliessen.

Der Lebenszyklus eines Familienunternehmens muss nicht immer kompatibel mit dem einer Familie sein. So können unvorhergesehene Todesfälle in der Unternehmerfamilie dazu führen, dass es einen frühzeitigen Bedarf im Unternehmen gibt, die nächste Generation aber noch zu jung ist. Auch schwierige Zeiten im Unternehmen können einen Bedarf an zusätzlichem Humankapital hervorrufen, der ggf. nicht durch die Familie gedeckt werden kann, da sich diese noch in einer anderen Phase des Lebenszyklus befindet. Die beiden Lebenszyklen zu berücksichtigen und aufeinander abzustimmen, kann eine Herausforderung darstellen.



## 4.3 Ich, du, wir und die anderen

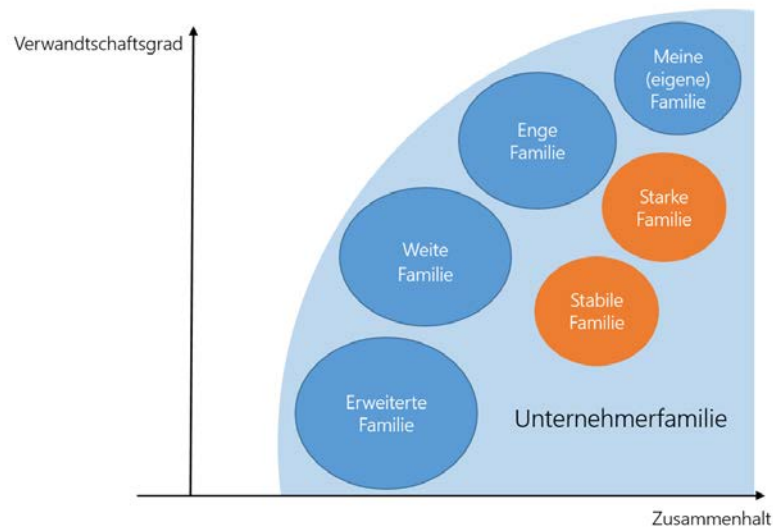
### – wer gehört dazu, wer nicht?

Im Rahmen der Interviews wurden Mitglieder der Unternehmerfamilie, die aus Perspektive des Forschungsteams zur Unternehmerfamilie gehörten, zu ihrem Familienverständnis befragt. Zudem wurde in der Analyse der Daten auf die Nutzung des Familienbegriffs fokussiert. Rhetorische Konstruktionen spiegeln das eigene Denken wider und können auch in Handeln überführt werden (Habermas, 1983). Deshalb kann eine Fokussierung auf die genaue Wortwahl und deren Bedeutung Aufschluss darüber geben, welches Familienverständnis vorliegt (Fitzpatrick & Ritchie, 1994). Hierbei traten zwei unterschiedliche Typen des Familienbegriffs zutage.

Der Familienbegriff wurde mit einem Adjektiv versehen, das den Abstand anderer Familienmitglieder zum befragten Individuum verdeutlichte. So fragten Probanden bzw. Probandinnen zum Beispiel nach, wenn um Auskunft gebeten wurde, ob die *«eigene Familie»* gemeint sei. Wir fanden in unseren Daten die Begriffe *«meine Familie»*, *«meine eigene Familie»* und *«enge Familie»*. Hier wurden zumeist der Ehepartner bzw. die Ehepartnerin und die eigenen Kinder hinzugezählt. In einigen Fällen wurden aber auch die eigenen Eltern und Geschwister bei diesem Familienbegriff ebenfalls genannt. Bei einer Nachfrage, welche weiteren Personen Teil der Familie seien, oder im weiteren Gesprächsverlauf, wurden noch die Begriffe *«weite Familie»* und *«erweiterte Familie»* genannt. Im Kontext dieser beiden Begrifflichkeiten war auffällig, dass hier vor allem der Verwandtschaftsgrad eine Rolle spielte. Je geringer der Verwandtschaftsgrad, desto weiter weg wurde auch die Familie vom Individuum wahrgenommen. Diese Erkenntnis scheint zuerst einmal offensichtlich. Eine interessante Erkenntnis war jedoch, dass in der erweiterten Familie schon Individuen inkludiert wurden, die gar keine Verwandtschaft in Form einer Blutsverwandtschaft mehr aufwiesen. Hier wurden langjährige Partner und Partnerinnen, Freunde und Freundinnen der Familie und sogar Mitarbeitende einbezogen.

Der zweite Typ von Familienbegriffen wurde mit einer Bewertung der Familie als sozialer Gruppe versehen. Hier sprachen die Befragten von einer *«starken Familie»* oder einer *«stabilen Familie»*. Diese Dimensionen beziehen sich auf den Zusammenhalt innerhalb der Gruppe und können zum Beispiel über die Kategorie Vertrauen abgebildet werden. Diese Begriffe wurden unabhängig von Verwandtschaftsgraden gewählt, sondern bezogen sich auf die Personen, die zur Familie gezählt werden, und deren Beziehung zueinander, die als gefestigt bewertet wurde. Diese gefestigte Beziehung wurde vor allem in Bezug auf das Familienunternehmen als positiv bewertet.

Abbildung 7: Modell der Familienbegriffe



Im Kontext der unterschiedlichen Familienbegriffe traten auch in grossen Familien unterschiedliche Familienstämme zu Tage. Vor allem Familienunternehmen, die älter als die dritte Generation sind und einen grossen Gesellschafterkreis haben, differenzierten sich in unterschiedliche Stämme. Hier grenzten die Befragten sehr deutlich den eigenen Stamm, dem sie sich zugehörig fühlten, von den anderen Stämmen ab. Neben den Differenzierungen auf Gruppenebene konnte auch eine Differenzierung und Abgrenzung auf Individualebene beobachtet werden. Dies trat vor allem im Kontext der eigenen und der zukünftigen Nachfolge zutage. Aktuelle Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen grenzten sich aktiv gegenüber anderen Personen, die auch in die Nachfolge hätten gehen können, ab, indem sie deren unpassende Ausbildung, andere Interessen oder auch fehlende Führungskompetenzen betonten. In Bezug auf kommende Nachfolgen wurde vor allem auf das schon frühzeitig vorhandene Interesse und Engagement der infrage kommenden Person aus der Perspektive der übergebenden Generation abgestellt. In diesem Kontext wird nicht in Frage gestellt, dass es sich um Familienmitglieder handelt, sondern es wird auf die Passung zum Familienunternehmen abgestellt.

Befragte verwendeten selbst den Begriff Unternehmerfamilie. Diese Begrifflichkeit wurde genutzt, um die Verbindung zwischen der Familie und dem Unternehmen aktiv herzustellen. Dies scheint auch in der Differenzierung auf Gruppen oder Individualebene hilfreich zu sein. Die Unternehmerfamilie kann alle Formen von Verwandtschaftsgraden umfassen und wird unabhängig davon definiert, wie Abbildung 7 zeigt. Die Differenzierung auf Gruppen- und Individualebene wurde vor allem im Kontext der Unternehmerfamilie vollzogen. Die rhetorische Konstruktion der Vergangenheit (und in einigen Fällen auch der Zukunft) kann eine Legitimationsstrategie für Entscheidungen sein, die die Rolle einzelner Familienmitglieder oder kleinerer Gruppen von Familienmitgliedern (Stämmen) definieren. Diese Erkenntnis ist auch schon aus anderen Bereichen der Familienunternehmensforschung bekannt (Jaskiewicz, Combs & Rau, 2015), jedoch für die Unternehmerfamilie als Gruppe zeigt es sich erstmals in dieser Studie.

## 4.4 Wer ist hier der Chef?

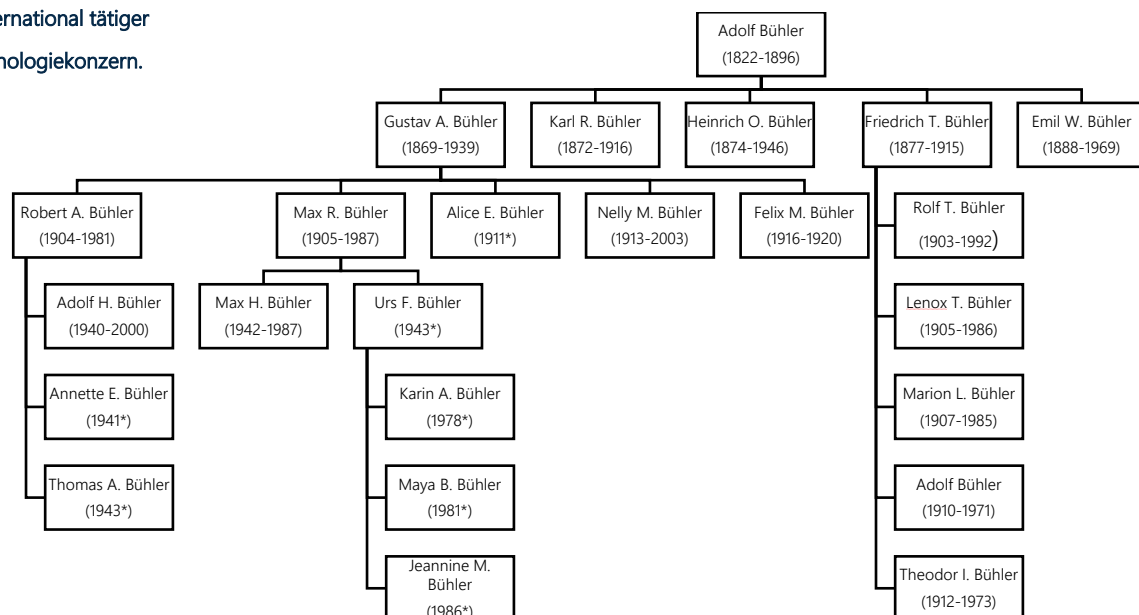
### – Hierarchie in der Familie, Hierarchie im Unternehmen?

In der qualitativen Studie haben wir Mitglieder von Familienunternehmen nicht nur zu ihrem Familienverständnis befragt, sondern auch zu ihrem Stammbaum und den Beziehungen der Familienmitglieder untereinander. Dabei sind folgende Erkenntnisse zu Tage getreten:

In besonders grossen und verzweigten Familien wird in Stämmen gedacht. Familienchroniken, Poster und Darstellungen auf Websites visualisieren die unterschiedlichen Stämme und teilweise auch deren «Oberhäupter». Die Stämme wurden häufig in einen logischen Zusammenhang gebracht, der mit dem Familienunternehmen verknüpft wird. Stämme, die viel Eigentum besitzen und auch Familienmitglieder im Unternehmen positioniert haben, wurden eher ins Zentrum der übergeordneten Familie gerückt. Es wurde aber auch von Stämmen berichtet, die nur kleine Anteile von Aktien besitzen, auch Familienmitglieder mit maximal fünf Anteilen wurden benannt, die jedoch in keinem Fall ihre Anteile verkaufen wollten. Die Verbundenheit dieser Stämme zum Familienunternehmen und auch die aktive Positionierung als Teil der Unternehmerfamilie durch Einzelaktien wurden wahrgenommen und auch oftmals akzeptiert. Als Beispiele wurden genannt, dass der eigene Stamm aktiver in der Unternehmensführung ist, mehr Anteile hält oder sich aktiver um den Zusammenhalt der Familie kümmert. Andere Stämme halten «nur Anteile», kommen «nur einmal im Jahr zur Gesellschafterversammlung» oder «interessieren sich eigentlich nicht für das Geschäft». Man muss hier beachten, dass der Zugang zu nicht im Unternehmen aktiven Familienmitgliedern für das Forschungsteam schwierig war, sodass nur in Einzelfällen die Perspektive dieser Stämme mit einbezogen werden konnte. Beispielhaft für eine Familie mit vielen Stämmen ist die Familie Bühler. Das Unternehmen war nicht Teil der Untersuchung, sondern wird hier exemplarisch genannt (Jacquemart, 15. April 2012).

Abbildung 8: Stammbaum der Familie Bühler

Die Bühler Holding AG mit Sitz in  
Uzwil ist ein international tätiger  
Schweizer Technologiekonzern.



Familienmitglieder, die in den Stämmen verortet werden, die einen grossen Teil des Eigentums halten und auch Managementfunktionen ausfüllen, sehen sich häufig in der Rolle der Person, die die Familie zusammenhält. Sie beschreiben sich – und werden von anderen Familienmitgliedern oder Mitarbeitenden auch so beschrieben – als sehr kommunikationsstark und mit einer hohen Kommunikationsintensität und -frequenz zu allen Familienmitgliedern, auch wenn es nicht um das Unternehmen geht. Diese Personen zeigen dennoch ein Bewusstsein dafür, dass das Unternehmen der Kleber ist, der auch die Familie zusammenhält, und betonen zudem den Bedarf an einer aktiven Pflege der Familie.

Wie oben schon beschrieben, differenzierte eine Vielzahl der Befragten zwischen einem engen und einem weiten Familienbegriff. In einem weiten Familienbegriff bezieht die befragte Person die eigenen Geschwister und die eigenen Eltern häufig mit ein, auch wenn sie schon eine eigene Familie gegründet hat. In diesem Familienkonstrukt beobachteten wir eine Differenzierung zwischen den einzelnen Familienmitgliedern, vor allem unter den Gesichtspunkten der Geburtenfolge, der Aktivität im Unternehmen, aber auch nach Gendergesichtspunkten.

---

*«Unter den Geschwistern ist schon der älteste Sohn auch der, der die Geschwister zusammenhält und am Ende die Entscheidungen trifft.»*

Die Geburtenfolge und das Alter der aktiven Personen beeinflusst in den Familien auch die Entscheidungskompetenzen. So wurde beobachtet, dass die Erstgeborenen in einigen Fällen, die Entscheidungsprozesse zwischen Geschwistern moderieren, wenn es zum Beispiel um die Auswahl von Geschenken für die Eltern geht. Zudem werden die Erstgeborenen auch in die Entscheidungen in Bezug auf die Unternehmensnachfolge einbezogen, auch wenn sie selbst kein Interesse haben. Sie wirken ggf. auf ihre Geschwister ein und können auch eine moderierende Rolle im Prozess einnehmen. Bei jüngeren Geschwistern beobachtet man eher, dass diese sich sowohl in familiären Prozessen zurückhalten und auch gegebenenfalls eher eine passivere Rolle in Bezug auf das Unternehmen einnehmen, vor allem dann, wenn die älteren Geschwister schon Interesse gezeigt haben, in das Unternehmen einzutreten. Zusammenfassend kann beobachtet werden, dass die Geburtenfolge sowohl einen Einfluss in der Familie als auch auf die Stellung im Familienunternehmen hat.

In den 20 befragten Unternehmen folgen in 16 Fällen Männer nach, in drei Fällen Teams und in nur einem Fall eine Frau. Es wurde in den Gesprächen vor allem deutlich, dass über Berufswünsche, die nicht den Tätigkeiten des Familienunternehmens entsprachen, legitimiert wurde, dass potenzielle Nachfolgerinnen nicht zum Zug kamen. In den Unternehmen, in denen ein Team die Nachfolge antrat, waren die männlichen Nachfolger stärker in die Führung integriert, während die weiblichen operativer tätig waren. Auffällig war jedoch, dass bei einem Grossteil der befragten Unternehmer als grösste Vertrauensperson die Ehefrau angegeben wurde, selbst dann, wenn diese nicht im Unternehmen tätig war. Ein Interviewter berichtete: *«Weil die Familie dahinter hat viel mehr Einfluss, als dass man gegen aussen merkt. Definitiv. Also bei uns ist es so. Ganz klar. Und wir haben immer gesagt, es seien die drei Brüder, die das Geschäft besitzen, und entschieden werde durch die drei Frauen, die hinter ihnen stehen. Ganz klar.»* Die schlussendliche und vor allem sichtbare Tätigkeit im Familienunternehmen wird in den untersuchten Unternehmen von Männern durchgeführt. Es konnte allerdings ein sehr deutlicher Einfluss von Ehefrauen und Töchtern auf die Familie oder einzelne Familienmitglieder identifiziert werden, welcher einen Einfluss auf das Familienunternehmen hat, auch wenn diese keine Position im Familienunternehmen haben.

Die Aktivität im Familienunternehmen hat wiederum einen Einfluss auf die Hierarchien in der Familie. Dies kann mit dem Zustand der Informationsasymmetrie erklärt werden. Familienmitglieder, die keine

Funktion im Unternehmen einnehmen, sind abhängig davon, Informationen von Familienmitgliedern zu bekommen, die im Unternehmen tätig sind. Man kann beobachten, dass der Informationsvorsprung die Position aktiver Familienmitglieder in der Unternehmerfamilie stärkt, sodass auch ihr Einfluss auf die Familie wächst.

Neben der Funktion im Familienunternehmen kann jedoch auch Eigentum ein Abhängigkeitsverhältnis schaffen. So kann sich eine Hierarchie herausbilden. In einem untersuchten Unternehmen ist das Nachfolgeteam schon seit mehr als zehn Jahren in der Führung tätig. Der Nachfolgende berichtet: *«Das letzte Wort hat immer noch unser Vater. Unsere Eltern haben auch immer noch Eigentum und das ist auch richtig so.»* In diesem exemplarischen Fall haben beide Eltern einen erheblichen Einfluss auf ihre erwachsenen Nachkommen und treffen auch die finalen Entscheidungen im Unternehmen. Dieser Einfluss trat permanent im Gespräch zu Tage und wurde auch von den Nachkommen legitimiert.

---

*«Mein Bruder war schon immer das schwarze Schaf. Wir hatten in jeder Generation so einen Ausreisser. Dass der nicht im Unternehmen mitwirkt, war immer klar.»*

Auffällig war zudem, dass Familienmitglieder sich von anderen Familienmitgliedern aktiv abgrenzten und durch eine Bewertung der Ausbildung, Vorlieben oder persönlichen Entscheidungen legitimierten, warum eben diese anderen Personen keine «besondere Rolle» in der Familie und/oder im Unternehmen spielten. Die Abgrenzung bzw. auch die aktive Unterscheidung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen oder Kompetenzen dient zum einen dazu, die eigene Position zu legitimieren, aber auch sinnstiftend zu argumentieren, warum andere Personen eine andere Position in der Familienstruktur haben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in Familien Familienmitglieder unterschiedliche Stellungen und einen andersartigen Einfluss auf die gesamte Gruppe haben. Häufig finden sich diese Muster der Einflussnahme auch im Familienunternehmen wieder. Eine Besonderheit ist die Rolle des Ehepartners, der nicht im Unternehmen tätig sein muss und dennoch in vielen Fällen einen aktiven Einfluss auf strategische Entscheidungen, zum Beispiel die Nachfolgerauswahl und Integration, hat. Ob Mitgliedern von Unternehmerfamilien diese Prozesse bewusst sind, kann an dieser Stelle nicht eindeutig festgehalten werden.

## Die Unternehmerfamilie als Quelle des (Miss-)Erfolgs von Familienunternehmen

Unternehmen werden nach wirtschaftlichen Massstäben bewertet und daran wird auch ihr Unternehmenserfolg gemessen. Die Familienunternehmensforschung strebt an, das Konstrukt dieser Unternehmensform mit ihren Einzel- und Besonderheiten zu erfassen, zu analysieren und zu erklären. Häufig wird hierbei auch, insbesondere in Bezug auf die Praxisimplikationen, angestrebt, die Langlebigkeit von Familienunternehmen zu unterstützen. Auch wenn es sich um eine Unternehmensform handelt, wird dennoch betont, dass auch diese Unternehmensform von Heterogenität durchzogen ist, und auch Familienunternehmen sehr unterschiedlich ausgestaltet sein können. Eine wesentliche Heterogenitätsquelle ist die Unternehmerfamilie, wie unsere Studie zeigt.

Aus der Familienunternehmensforschung ist bekannt, dass die Familie selbst eine wichtige Ressource darstellen kann (Habbershon & Williams, 1999). Familienmitglieder halten Eigentum, besetzen aber auch wichtige Managementfunktionen. Zudem kann das sogenannte Familien-Sozial-Kapital genutzt werden, um einzigartige Vorteile für diese Unternehmensform zu realisieren (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007). Die vorliegende Studie fokussiert auf die Familie selbst und deren interne Dynamiken. Dabei wurden Muster identifiziert, die sich in der Unternehmerfamilie zeigen und auf das Familienunternehmen übertragen werden. Diese Muster können einen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Familienunternehmen haben, besonders dann, wenn in kleinen und mittleren Unternehmen eine sehr hohe Fokussierung auf die Unternehmerfamilie vorherrscht.

Muster, die wir in der Familie fanden, traten auch in der Unternehmensführung zu Tage. So konnten Hierarchien, die sich in der Familie herauskristallisierten, auch im Familienunternehmen identifiziert werden. Eine Theorie, die die Herausbildung von Hierarchien in Familien erklärt, ist die «Family Communication Pattern Theory» (Koerner & Fitzpatrick, 2006). Man unterscheidet dabei zwei Dimensionen der Kommunikation: zum einen eine Konversationsdimension und zum anderen eine Konformitätsdimension. Familien mit einer hohen Ausprägung der Konformitätsdimension denken zum Beispiel eher in Hierarchien, grenzen sich stärker ab und treffen Entscheidungen sehr zentral. Familien mit einer hohen Konversationsausprägung tragen Konflikte hingegen offen aus, treffen Entscheidungen eher gemeinsam und sind offen für andere Meinungen. In Unternehmerfamilien, in denen eine hohe Konformität identifiziert wurde, die sich zum Beispiel an einem Familienoberhaupt manifestierte, konnte auch in den Unternehmen eine Führung durch einen «*Patron*» identifiziert werden. Der Begriff des Patrons, wurde aktiv verwendet, wenn über aktuelle oder auch vergangene Generationen gesprochen wurde. In diesen Unternehmerfamilien und auch im Familienunternehmen war auch die Entscheidungsmacht stärker zentralisiert als in Familienunternehmen mit einem geringeren Konformitätslevel. In Familien, in denen eine intensive und offene Kommunikation identifiziert werden konnte, die sich auf mehrere Familienmitglieder erstreckte, konnte wiederum auch in der Führung identifiziert werden, dass die Entscheidungskompetenz dezentralisiert und ggf. auch auf mehrere Familienmitglieder verteilt wurde.

---

**Vielfalt in der Familie führt zu Vielfalt in den Nachfolgeoptionen.**

Aufgrund des demografischen Wandels und des Wandels der Familie, die sich von der Vorstellung einer Versorgungsgemeinschaft mit Generationenvertrag entfernt, ändert sich auch die Sozialisierung der nächsten Generation (potenzieller) Unternehmensnachfolger (De Groot & Schell, 2018). Es gibt generell weniger potenzielle Nachfolgende. Zudem konnte auch in dieser Studie identifiziert werden, dass (potenziellen) Nachfolgenden in der Erziehung zunehmend kein Druck gemacht werden soll, dass eine Nachfolge erwartet wird, vielmehr wird die freie Entscheidung des Karrierewegs gefördert (Zellweger et al., 2011). Das führt dazu, dass sich auch die Optionen der Nachfolge unterschiedlich gestalten. In Familienunternehmen mit einer starken Fokussierung der Familie auf sich selbst und damit der Formierung als geschlossene Gruppe kommen primär interne Nachfolgelösungen in Betracht, die sich auf die vorhandenen Familienmitglieder begrenzen. Wenn diese Optionen nicht realisiert werden können, stellt das eine grosse Herausforderung für die Familie dar, die auch in einer Art Sinnkrise enden kann. In einem Extremfall in der vorliegenden Studie, war die Familie auf eine Person begrenzt. Der Interviewte kommunizierte im Interview aktiv, er habe keine Familie, obwohl weitere Familienmitglieder (Sohn, Frau, Brüder, Neffen u. a.) vorhanden waren. Für dieses Familienmitglied war die Einrichtung einer Stiftung die einzige Nachfolgeoption aus Sicht des Unternehmers.

Es kann beobachtet werden, dass für Familien, die sich eher als ein offenes System verstehen und daher auch offen für neue Familienmitglieder sind, auch die Optionen der Unternehmensnachfolge vielfältiger sind. So wurde in einem Fall der beste Freund des (potenziellen) Nachfolgenden mit in die Geschäftsführung integriert und bekam auch Anteile. Scherzhaft wird der Geschäftsführer auch von anderen jüngeren Familienmitgliedern als «Onkel» bezeichnet, obwohl er nicht zur blutsverwandten Familie gehört. Die Teamnachfolge, sowohl im Management als auch im Eigentum, wurde mit einer offenen und transparenten Kommunikation realisiert. Die nächste Nachfolge könnte dazu führen, dass das Eigentum wieder zurück in die Gründerfamilie geht, wobei schon die aktuelle Partnerin des potenziellen Nachfolgenden in die Planung mit einbezogen wird. Diese und andere Möglichkeiten ergeben sich durch eine Öffnung der Familie für weitere Personen.

---

**Familienwerte bilden die Basis für Unternehmenswerte.**

Soziale Gruppen bilden ihre eigenen Werte und Normen heraus, an denen sie ihre Mitglieder messen (Tajfel & Turner, 2004). Der Umgang miteinander, richtig und falsch, aber auch das Thema Gerechtigkeit zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern spielt hier eine Rolle. Die Werte der Familie spiegeln sich, wenn diese einen zentralen Stellenwert im Unternehmen hat, auch in den Unternehmenswerten wider. Dies lässt sich an folgenden Beispielen verdeutlichen. In zwei Fällen wurde in der Familie grosser Wert darauf gelegt, dass Entscheidungen demokratisch gefällt werden. Vorschläge dürfen und sollen von allen Familienmitgliedern gemacht werden, dennoch soll die letztendliche Entscheidung demokratisch unter Einbezug aller getroffen werden. Dieses Verhalten konnte sowohl in der Führung als auch im Miteinander im Unternehmen beobachtet werden. Auch aus Mitarbeitendenperspektive wurde dieses Verhalten wahrgenommen. Es wurde als ein Wert der Familie beschrieben, dass Entscheidungen demokratisch gefällt und dann auch von allen akzeptiert werden.

Vertrauen spielt hier auch eine zentrale Rolle. Vertrauen in andere Familienmitglieder zu haben, ist eine Bedingung, die nicht in jeder Familie gleichermaßen vorhanden ist. Erfahrungen aus der Vergangenheit, Konflikte, Beziehungen untereinander, abnehmende Kommunikationsintensität, aber auch geografische Distanz können einen Einfluss auf die vertrauensvolle Beziehung zwischen Familienmitgliedern haben. Auch ein generelles Vertrauen in menschliche Beziehungen ist individuell verschieden. Der Stellenwert

von Vertrauen und Zutrauen innerhalb der Familie konnte in den vorliegenden Fällen als unterschiedlich stark ausgeprägt wahrgenommen werden. Das lässt sich an Freiheiten, die Kindern gegeben werden, festmachen (z. B. Wahl des Ausbildungsweges), aber auch am Einbezug von Familienmitgliedern in den Familien. Auch wurden die Interviewten befragt, wer die Person ist, der das grösste Vertrauen in der Familie und/oder im Unternehmen entgegengebracht wird. Häufig wurde hier dieselbe Person genannt. Der Umgang mit Ver- und Zutrauen spiegelt sich bei den befragten Familienmitgliedern, zum Beispiel in Bezug auf die Einbindung von Mitarbeitenden, wider. Hier ist auch zu unterstreichen, dass Vertrauen sich mit einer erhöhten Transparenz in Verbindung bringen lässt. Unternehmerfamilien, die ein hohes Mass an Vertrauen aufweisen, legen auch grösseren Wert darauf, Informationen mit den Mitarbeitenden frühzeitig zu teilen und diese ggf. auch in Entscheidungen stärker mit einzubeziehen. Eine zweite Komponente in Bezug auf Vertrauen, das sich im Unternehmen widerspiegelt, ist die langjährige und starke Beziehung zur Kundschaft und zu Lieferanten. Hier zeigt sich vor allem in den mittelständischen Betrieben, in denen auch wichtige Kunden- und Lieferantenbeziehungen an den Unternehmer geknüpft sind, dass diese in Teilen freundschaftlich ausgestaltet sind und auf einem hohen Vertrauen basieren. Dadurch entsteht auch gegenseitig eine höhere Zahlungsbereitschaft, da die Beziehung als wichtiger eingeschätzt wird als die reine Gewinnmaximierung.

In einem Unternehmen wurden die christlichen Werte der Familie stark betont. Diese Werte bilden die Basis dafür, dass das Unternehmen sich überdurchschnittlich sozial engagiert, zum Beispiel mit sozialen Projekten, und Menschen mit Behinderung einstellt. Dafür wurde das Unternehmen ausgezeichnet und legitimiert auch diese Auszeichnung mit den christlichen Werten, die das Handeln prägen. Auch Familienmitglieder, die sich selbst eher vom christlichen Glauben distanzieren, erkennen dennoch die Leitgedanken an und vertreten die Auffassung, dass diese die Grundlage für viele werteorientierte Entscheidungen in der Vergangenheit waren.

Eine Wertegemeinschaft gibt Stabilität und Sicherheit. Gelebte Werte und Normen verbinden Individuen und stützen den Zusammenhalt. Zusammenhalt in einer Familie entsteht durch die Sozialisierung und ein Wertebild, das auch von aussen projiziert wird, zum Beispiel durch die Gesellschaft. In persönlichen Beziehungen entstehen psychologische Verbindlichkeiten zwischen den Beteiligten, vor allem dann wenn eine Blutsverwandtschaft vorhanden ist. Dennoch ist es jederzeit möglich, diese Verbindung emotional aufzulösen, zum Beispiel aufgrund von Konflikten. Jedoch bleibt unbestritten, dass das soziale Band zwischen blutsverwandten Familienmitgliedern besonders stark ausgeprägt ist und eine Ablösung einen schwerwiegenden Prozess darstellt. Diesen konnten wir in einigen wenigen Fällen beobachten. Personen, die sich von der Familie lösen, spielen auch keine Rolle mehr im Unternehmen und werden aktiv ausgegrenzt.

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich Muster aus der Familie auf das Familienunternehmen übertragen. Zudem konnte festgestellt werden, dass es Einzelpersonen gibt, die, obwohl sie keine Funktion im Familienunternehmen haben, über die Familie einen Einfluss auf das Unternehmen ausüben. Es kann daher wichtig sein, die Strukturen und Dynamiken in einer Familie zu verstehen, um auch das «Schatten-Kabinett» eines Familienunternehmens zu identifizieren und als Erfolgs- oder Misserfolgsfaktor managen zu können. Ein Misserfolgsfaktor kann zum Beispiel ein Konflikt sein, der dadurch entsteht, dass familiäre Beziehungen nicht geklärt sind. Diese Konflikte können in Unternehmenskrisen enden, wie zahlreiche Praxisbeispiele zeigen.



## Praxisimplikationen

Ein tiefgehendes Verständnis der Unternehmerfamilie eröffnet Potenzial für Massnahmen, die Familienunternehmen ergreifen können, um die Unternehmerfamilie als Ressource besser zu nutzen. An dieser Stelle präsentieren wir Praxisimplikationen, die wir aus den Ergebnissen der Studie herleiten.

---

### Mehr als Vater – Mutter – Kind

Das Familienbild und damit auch das Bewusstsein dafür, wer Teil der Familie ist, variiert nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch zwischen den Familienmitgliedern. Ein Bewusstsein dafür, wer als Teil der Familie verstanden wird, fördert strukturierte Entscheidungsprozesse, da Klarheit darüber herrscht, welche Personen in Entscheidungen einbezogen werden (müssen) und warum. In der empirischen Studie gab es auch Unternehmerfamilien, die adoptierte oder angenommene Kinder nicht als Teil der Unternehmerfamilie gesehen haben. Auf der anderen Seite wurden andere Familien befragt, die enge Freunde der Familie als Familienmitglieder verstanden und ihnen auch Anteile überliessen. Eine Klärung, wer Teil der Unternehmerfamilie ist, kann deshalb zum einen für die Unternehmerfamilie selbst und zum anderen auch für Berater relevant sein, die im Familienunternehmen aktiv sind. Der individuelle Einfluss von Familienmitgliedern auf das Unternehmen, auch ohne eine direkte Funktion im Unternehmen, kann dadurch moderiert werden und führt so zu nachhaltigeren Entscheidungen, die den Unternehmens- und den Familienfrieden fördern können.

---

### Ein gemeinsames Familienverständnis fördert den Familienfrieden.

Neben dem Bewusstsein dafür, wer zur Unternehmerfamilie gehört, kann auch ein gemeinsames und transparentes Verständnis der prägenden Werte und Normen den Familienzusammenhalt stärken. Die vorliegende Studie zeigt, dass sich das Werteverständnis der Familie auf das Familienunternehmen überträgt. Besonders relevant ist in diesem Fall auch der Punkt des Gerechtigkeitsverständnisses, das zum Beispiel einen Einfluss darauf haben kann, wie Familienmitglieder im Rahmen der Nachfolge abgefunden werden, die kein Eigentum am Unternehmen erhalten. An diesem Beispiel lassen sich auch die Familienziele und die Unternehmensziele, die in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen können, illustrieren. Eine Familienverfassung kann den Prozess des gemeinsamen Familienverständnisses unterstützen und für nachhaltigen Familienfrieden sorgen, der sich auch positiv auf das Familienunternehmen auswirkt.

---

### Eine Familie verändert sich im Zeitverlauf, ein Unternehmen auch.

Familien unterliegen, ebenso wie Unternehmen, einem Lebenszyklus. Der Lebenszyklus einer Familie beginnt mit der Gründung einer Familie, wird geprägt von wichtigen Ereignissen, wie Eheschliessungen und Scheidungen sowie Geburt von Nachkommen und Todesfällen von Familienmitgliedern. Jedes relevante Familienereignis kann auch einen Einfluss auf das Familienunternehmen haben. Neue Mitglieder in der Unternehmerfamilie können einen rechtlichen Erbanspruch haben, durch Eheschliessungen können Erbansprüche entstehen und durch Todesfälle muss gegebenenfalls die Nachfolge früher geregelt werden als geplant. Für Unternehmerfamilien ist es deshalb relevant, bei jeder Veränderung in der Familie zu überprüfen, welchen Einfluss diese (auch zu einem späteren Zeitpunkt) auf das Familienunternehmen haben kann. Es ist wichtig, dass zu allen Zeitpunkten Verträge und Dokumente innerhalb der Familie (Ehevertrag, Testament) mit denen innerhalb des Unternehmens (Gesellschaftervertrag, Stimmbindungsverträge) abgestimmt sind. Der Lebenszyklus von Familien ist in einigen Punkten planbar: So sind Nachkommen im Lebensabschnitt zwischen 25 und 40 zu erwarten und

Todesfälle ab 65 überraschen nicht mehr. Unternehmerfamilien sind jedoch gut beraten, einen «Notfallkoffer» zu haben, in dem stets wichtige Dokumente, aber auch Zugangsdaten zu relevanten Daten abgelegt sind, sodass bei unvorhergesehenen Familienveränderungen andere Familienmitglieder im Familienunternehmen einspringen können.

---

**Das Unternehmen verbindet –  
oder trennt.**

Vor allem die empirische Studie zeigt, dass Familienunternehmen, insbesondere grosse Familien, zusammenhalten können. Jedoch gibt es auch Fälle, in denen Streitigkeiten in Bezug auf das Familienunternehmen die Familie trennten. Aufgrund der jährlich stattfindenden Gesellschafterversammlung gibt es einen Tag im Jahr, an dem eine Familie zusammenkommt. Das gemeinsame Interesse am Unternehmen fördert die Kommunikation und den Zusammenhalt. In den Familienunternehmen, in denen das Unternehmen als «Kleber» verstanden wurde, konnten Familientage und Feiern nach der Gesellschafterversammlung beobachtet werden. In anderen Familien konnten wiederum «Schweigen» und jahrelange Streitigkeiten beobachtet werden, die sich dahingehend auswirkten, dass einzelne Familienmitglieder Familienfeiern nicht mehr besuchten. Unterschiedliche Meinungen zu Entscheidungen, das Bedürfnis nach Macht und Entscheidungsbefugnis, aber auch Konflikte privater Natur in der Vergangenheit, die nun im Rahmen der Tätigkeit im Unternehmen wieder verstärkt wurden, konnten als Ursprung identifiziert werden. Als Massnahmen wurden vor allem Eigentumskonzentration oder Abspaltung von Unternehmen ergriffen. Um das Familienunternehmen als Kleber verstehen zu können, müssen Erwartungshaltungen von Familienmitgliedern geklärt werden, was im Rahmen einer Familienverfassung möglich ist. Im Streitfall empfiehlt es sich, Mediatoren und Mediatorinnen, die sich auf Familienunternehmen spezialisiert haben, einzusetzen, damit der Konflikt weder die Familie noch das Unternehmen entzweit.

## Ausblick

Das Forschungsteam des IOP hat sich von 2016 bis 2018 mit der Familie im Familienunternehmen auseinandergesetzt. Diskussionen darüber, ob theoretische Erkenntnisse, zum Beispiel aus den 1980er-Jahren, noch Gültigkeit besitzen, haben uns genauso beschäftigt wie die Frage, was die Zukunft bringen wird. Einig waren wir uns stets darüber, dass die Gesellschaft sich verändert und damit auch das Verständnis von Familie. Familienformen werden diverser, gesetzliche Rahmenbedingungen werden auch für neue Familienformen geschaffen und damit steigt das Bewusstsein, dass jede Familie individuell für sich aushandeln muss, welche Werte und Normen sie vertritt und als was für eine Art von Familie sie sich versteht. Damit verändert sich gegebenenfalls auch ein Zugehörigkeits- und Verantwortungsgefühl. Die Erziehung von Kindern kann unterschiedliche Formen annehmen und die Erwartungshaltung an die nächste Generation verändern. Beobachtet werden kann, dass die kommende Generation ermutigt wird, Karrierewege individuell zu gestalten, und dass der Druck, das Familienunternehmen zu übernehmen, nicht aufgebaut werden soll. Das hat auch einen Einfluss auf die Familienunternehmen und vor allem ihre Unternehmensnachfolgeoptionen. Veränderungen in der Gesellschaft und die Verschiebung des Diskurses erfolgt häufig in Wellenbewegungen. Es kann somit gut sein, dass sich diese Welle in den kommenden Jahrzehnten wieder zurückzieht, und zwar hin zu traditionellen Werten und zur Fokussierung auf die blutsverwandte Kernfamilie. Jedoch wurden die Türen schon geöffnet und die Erkenntnis ist da, dass es auch anders geht. Deshalb ist die Unternehmerpraxis, aber auch die Familienunternehmensforschung gut beraten, das Bewusstsein für die Heterogenität der Unternehmerfamilie zu schärfen, um die Unternehmerfamilie als wichtige Ressource verstehen und nutzen zu können. Der Wandel der Gesellschaft, der Ökonomie und des Verständnisses von Familie ist unaufhaltsam. Schlussendlich geht es vor allem darum, mit ihm umzugehen.

# Literaturverzeichnis

Anderson, Stephen A.; Russell, Candyce S.; Schumm, & Walter R. (1983): Perceived marital quality and family life-cycle categories: A further analysis. In: *Journal of Marriage and the Family* 45 (1), S. 127–139.

Arregle, Jean-Luc; Hitt, Michael A.; Sirmon, David G.; Very, Philippe (2007): The development of organizational social capital. Attributes of family firms. In: *Journal of Management Studies* 44 (1), S. 73–95.

Astrachan, Joseph H.; Klein, Sabine B.; Smyrniotis, Kosmas X. (2002): The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. In: *Family Business Review* 14 (1), S. 45–58.

Bengtson, Vern L. (2001): Beyond the nuclear family: The increasing importance of multigenerational bonds: The Burgess Award Lecture. In: *Journal of Marriage and Family* 63 (1), 1–16.

Chua, Jess H.; Chrisman, James J.; Sharma, Pramodita (1999): Defining the family business by behavior. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (4), S. 19–39.

Chua, Jess H.; Chrisman, James J.; Steier, Lloyd P.; Rau, Sabine B. (2012): Sources of heterogeneity in family firms. An introduction. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 36 (6), S. 1103–1113.

Daly, Kerry (2003): Family theory versus the theories families live by. In: *Journal of Marriage and Family* 65 (4), S. 771–784.

Damodaran, Aswath (2001): *Corporate finance: theory and practice*. International Edition, Wiley: New York.

De Groote, Julia K.; Schell, Sabrina (2018): Insights on the self-identity of the descendants of family business owners. The case of German Unternehmerkinder. In: *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 33 (1), S. 112–131.

Debicki, Bart J.; Kellermanns, Franz W.; Chrisman, James J.; Pearson, Allison W.; Spencer, Barbara A. (2016): Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. In: *Journal of Family Business Strategy* 7 (1), S. 47–57.

Felden, Birgit; Hack, Andreas (2014): *Management von Familienunternehmen. Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente*: Springer-Verlag: Berlin.

Fisher, Lawrence; Feldman, Shirley S. (1998): Familial antecedents of young adult health risk behavior: A longitudinal study. In: *Journal of Family Psychology* 12 (1), S. 66–80.

Fitzpatrick, Mary Anne; Ritchie, L. David (1994): Communication schemata within the family. In: *Human Communication Research* 20 (3), S. 275–301.

Frank, Hermann; Kessler, Alexander; Rusch, Thomas; Suess-Reyes, Julia; Weismeier-Sammer, Daniela (2017): Capturing the familiness of family businesses. Development of the family influence familiness scale (FIFS). In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 41 (5), S. 709–742.

Frey, Urs; Halter, Frank; Zellweger, Thomas (2004): *Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz*. St. Gallen: Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG).

Gersick, Kelin E. (1997): *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press: Boston/Mass.

Habbershon, Timothy G.; Williams, Mary L. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. In: *Family Business Review* 12 (1), S. 1–25.

Habermas, Jürgen (1983): *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*. Suhrkamp: Frankfurt am Main.

Jacquemart, Charlotte (15. April 2012): Kein Brot ohne Bühler. In: *NZZ am Sonntag*, S. 38.

Jaskiewicz, Peter; Combs, James G.; Rau, Sabine B. (2015): Entrepreneurial legacy. Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. In: *Journal of Business Venturing* 30 (1), S. 29–49.

Koerner, Ascan F.; Fitzpatrick, Mary Anne (2006): Family communication patterns theory. A social cognitive approach. In: *Engaging Theories in Family Communication: Multiple perspectives*, S. 50–65.

Luhmann, Niklas (1995): *Social systems*. Stanford Univ. Press (Writing science): Stanford, Californien.

Mattessich, Paul; Hill, Reuben (1987): Life cycle and family development. In: *Handbook of Marriage and the Family*: Springer, S. 437–469.

McMullen, Jeffery S.; Warnick, Benjamin J. (2015): To nurture or groom? The parent-founder succession dilemma. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 39 (6), S. 1379–1412.

Parsons, Talcott (1951): *The social system*. Free Press: New York.

Pierce, Jon L.; Kostova, Tatiana; Dirks, Kurt T. (2001): Toward a theory of psychological ownership in organizations. In: *The Academy of Management Review* 26 (2), S. 298–310.

Rau, Sabine B.; Werner, Arndt; Schell, Sabrina (2018): Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms. In: *Journal of Family Business Strategy*. DOI: 10.1016/j.jfbs.2018.03.001.

Ritchie, L. David; Fitzpatrick, Mary Anne (1990): Family communication patterns. Measuring intrapersonal perceptions of interpersonal relationships. In: *Communication Research* 17 (4), S. 523–544.

Schlepphorst, Susanne; Moog, Petra (2014): Left in the dark. Family successors' requirement profiles in the family business succession process. In: *Journal of Family Business Strategy* 5 (4), S. 358–371.

Tagiuri, Renato; Davis, John (1996): Bivalent attributes of the family firm. In: *Family Business Review* 9 (2), S. 199–208.

Tajfel, Henri (1978): *Differentiation between social groups*. Academic Press: London.

Tajfel, Henri; Turner, John C. (2004): The social identity theory of intergroup behavior. In: *Key readings in Social Psychology. Political Psychology: Key readings*, S. 276–293.

Tillman, Kathryn H.; Nam, Charles B. (2008): Family structure outcomes of alternative family definitions. In: *Population Research and Policy Review* 27 (3), S. 367–384.

Ward, John L. (1997): Growing the family business: Special challenges and best practices. In: *Family Business Review* 10 (4), S. 323–337.

Zellweger, Thomas; Sieger, Philipp; Halter, Frank (2011): Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. In: *Journal of Business Venturing* 26 (5), S. 521–536.