



## Aufwachsen zwischen „Gefühl und Geschäft“: Wertevermittlung in der Sozialisation von Kindern und Jugendlichen in Unternehmerfamilien

### Growing Up Between Family and Business: Transmission of Values in the Socialization Process of Children in Business Families

Valerie Raiss

Witten/Herdecke University

#### Abstract

Values serve as a compass that guide our attitude and behaviour. The values that we are taught as children shape our identity and early career development. In business families, the descendants' socialization process is additionally influenced by the presence of the family business. This thesis discusses how the combination of the emotion-driven family logic and the business-driven company logic affect the transmission of values to the children. The line of argument is based on a qualitative literature analysis and a qualitative evaluation of nine narrative interviews. It can be concluded that particularly the corporate assets and the omnipresent expectation of company succession have a dominant influence on the values that are transmitted to descendants in business families. The dual responsibility for family and business lead to the following core values: freedom to shape one's life, family cohesion and modesty. In business families, the values passed on to the children therefore form the framework for their attitude towards the family business and thus determine the transgenerational preservation of the company.

#### Zusammenfassung

Werte sind eine Art Kompass, die unsere Haltung und unser Verhalten leiten. Jene Werte, die während der Kindheit und Jugend im Elternhaus erlernt werden, prägen unsere frühe Identitätsbildung und Berufsorientierung. In Unternehmerfamilien ist die Sozialisation der Nachkommen zusätzlich durch die Präsenz des Familienunternehmens geprägt. Die vorliegende Arbeit erörtert, wie sich die widersprüchlichen Logiken von bindungsorientierter Familie und sachorientiertem Unternehmen auf die Wertevermittlung der potenziellen Unternehmensnachfolger auswirken. Diese Sozialisation zwischen Gefühl und Geschäft wird anhand einer qualitativen Literaturanalyse und einer qualitativen Auswertung von neun narrativen Interviews untersucht. Es kann geschlussfolgert werden, dass insbesondere das Vermögen des Unternehmens und die Nachfolgefrage einen dominanten Einfluss auf die Wertevermittlung der Kinder und Jugendlichen haben. Aus der Doppelverantwortung für Familie und Betrieb ergeben sich die Kernwerte der freien Lebensgestaltung, des familiären Zusammenhalts und der Bescheidenheit. In Unternehmerfamilien bildet folglich die Wertevermittlung der Nachkommen den Rahmen für ihre Haltung gegenüber dem Familienunternehmen und entscheidet somit über den transgenerationalen Erhalt des Betriebs.

**Keywords:** business family; family business; socialization; succession; values

## 1. Einleitung

### 1.1. Forschungsinteresse

„Echte Unternehmer essen trockenes Brot, wenn die Firma leidet“ (Hoefle, 2020, S. 1).

Diese Aussage stammt von Wolfgang Grupp, dem 79-jährigen Geschäftsführer des deutschen Textilherstellers Trigma (vgl. ebd.). Das seit über 100 Jahren bestehende Familienunternehmen wird vom alleinigen Inhaber in dritter Generation geführt. Das Zitat verdeutlicht auf etwas provokante Art und Weise die unmittelbaren Auswirkungen der Entwicklungen des Unternehmens auf das Privatleben des dahinterstehenden Unternehmers bzw. der Unternehmerfamilie. Das ausgeprägte unternehmerische Verantwortungsgefühl und die daraus resultierende Bereitschaft die private Lebensweise zum Wohle des Unternehmens (temporär) einzuschränken, ist auf die besondere Unternehmensform des Familienunternehmens zurückzuführen. Als ein solches werden Unternehmen bezeichnet, die „sich ganz oder teilweise im Eigentum einer oder mehrerer Familien ... befinde[n], [die] aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich [bestimmen]“ (von Schlippe et al., 2017, S. 28). Entscheidend ist ebenfalls die transgenerationale Dimension, d.h. die „Frage, wie das Eigentum innerhalb des Familienverbandes weitergegeben wird“ (ebd.), welche die Familienmitglieder stets beschäftigt.

Der von Wolfgang Grupp thematisierte Einfluss des Unternehmens auf die Lebensgestaltung der Unternehmerfamilie kann als *enterpriseness* (vgl. Frank et al., 2019; Hasenzagl, 2018) bezeichnet werden und ist charakteristisch für die Dynamiken in Unternehmerfamilien, deren Erforschung noch recht jung ist (Wimmer et al., 2018b, S. 14). Schröder (2011, 2019) hat herausgefunden, dass die Auswirkungen der Unternehmenspräsenz insbesondere in der Phase der Sozialisation und Erziehung der Kinder und Jugendlichen, die als potenzielle Nachfolger in eine solche „Familie eigener Art“ (Hildenbrand, 2002, S. 118) hineingeboren werden, sichtbar werden. Im Sozialisationsprozess spielen vorwiegend die sowohl vom Familienunternehmen als auch von der Familie beeinflussten Werte als „Leitlinien des eigenen Handelns“ (Schröder, 2011, S. 5) und die Art ihrer Vermittlung eine signifikante Rolle für die kindliche Entwicklung.

Letztere wird in Unternehmerfamilien durch die gleichzeitige Präsenz des Unternehmens und der Familie geprägt, weshalb Fritz B. Simon die kindliche Sozialisation als ein Aufwachsen „zwischen Gefühl und Geschäft“ (Simon, 2002, S. 7) bezeichnet.

Ausgehend von dieser Argumentation untersucht die vorliegende Arbeit die Auswirkungen der Mitgliedschaft in einer Unternehmerfamilie auf die Sozialisation und die Wertevermittlung ihrer Nachkommen. Ziel der Untersuchung ist es zu überprüfen, inwieweit sich die vermittelten Werte aus der Verbindung von Familie, sprich dem *Gefühl*, und Unternehmen, sprich dem *Geschäft*, ergeben. Somit liegt der Arbeit folgende Forschungsfrage zu Grunde:

„Wie beeinflusst die Verbindung von Familie und Unternehmen die Wertevermittlung in der Sozialisation von Kindern und Jugendlichen in Unternehmerfamilien?“

Die Relevanz die Sozialisation von Nachkommen in Unternehmerfamilien zu betrachten, ergibt sich außerdem aus ihrer Bedeutsamkeit für die Nachfolgefrage. Laut Kormann (2018, S. 79) wird der Grundstein für eine erfolgreiche oder scheiternde Übergabe des Familienunternehmens an die nächste Generation bereits in der Kindheit und Jugend der Nachkommen gelegt. Das Phänomen der Unternehmerfamilie verdient zudem besondere Aufmerksamkeit, da 90 % der deutschen Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnet werden können und bei zahlreichen von ihnen in den kommenden Jahren ein Generationenwechsel ansteht (Stiftung Familienunternehmen, 2019). Des Weiteren macht die hohe Misserfolgsquote bei innerfamiliären Übergaben eine Betrachtung der Familie hinter dem Unternehmen notwendig, um den Einfluss von nicht-ökonomischen, emotional-familiären Faktoren auf ein Scheitern der transgenerationalen Weitergabe der Familienbetriebe zu untersuchen (vgl. Haubl und Daser, 2006). Schließlich ist die wirtschaftliche Entwicklung von Deutschland als weltweit viertgrößte Volkswirtschaft vom langfristigen Erhalt der leistungsfähigen Familienunternehmen und damit von gelingenden Unternehmensnachfolgen abhängig (vgl. Kleve, 2020a, S. 30).

### 1.2. Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung der Forschungsfrage baut sich die vorliegende Arbeit wie folgt auf:

Zunächst wird in *Kapitel 2* in den Begriff der Sozialisation eingeführt und von jenem der Erziehung abgegrenzt. Außerdem wird der Stellenwert der Wertevermittlung in der Sozialisation erläutert und die Familie als primäre Sozialisationsinstanz der Heranwachsenden<sup>1</sup> skizziert.

In *Kapitel 3* wird die Unternehmerfamilie anhand des Drei-Kreise Modells als „Familie eigener Art“ (Hildenbrand, 2002, S. 118) vorgestellt. Besonders hervorgehoben wird

---

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all denjenigen bedanken, die mich während der Erstellung meiner Bachelor-Arbeit fachlich und emotional unterstützt haben. Ein besonderer Dank gebührt Prof. Dr. Heiko Kleve, dessen authentische Begeisterung für das Phänomen der Unternehmerfamilie mich während des Studiums und der Themenfindung motiviert und inspiriert hat. Vielen Dank für den bereichernden fachlichen und persönlichen Austausch sowie die konstruktive Kritik. Ich möchte mich zudem bei Dr. Tobias Köllner für seine äußerst zuverlässige Unterstützung bedanken, insbesondere für die hilfreichen Anregungen bezüglich der Strukturierung der Arbeit. Dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) möchte ich für das Bereitstellen des Interviewmaterials meinen Dank aussprechen sowie gegenüber den interviewten Mitgliedern der neun Unternehmerfamilien für ihre Offenheit. Zudem möchte ich mich herzlich bei meiner Familie und meinen Kommilitonen bedanken, auf deren Unterstützung ich mich zu jedem Zeitpunkt verlassen konnte.

<sup>1</sup> In dieser Arbeit schließt der Begriff der Heranwachsenden sowohl Kinder als auch Jugendliche bis zu einem Alter von 18 Jahren ein.

die Verbindung von Familie und Unternehmen, d.h. die Verbindung von „Gefühl und Geschäft“ (Simon, 2002, S. 7), die in *Kapitel 4* als Ausgangspunkt für die Vorstellung der Sozialisationsfaktoren in Unternehmerfamilien dient. Ein besonderer Fokus hierbei liegt auf der Frage der Unternehmensnachfolge. Außerdem wird ein theoretischer Überblick über die wissenschaftlichen Erkenntnisse zu den in Unternehmerfamilien vermittelten Werten gegeben. Mit Verweis auf Schwartz (1992, 1994) wird eine Kategorisierung der Werte vorgenommen und auf Arten ihrer Vermittlung eingegangen.

Dieser Theorieteil soll in *Kapitel 5* mit einer empirischen Anreicherung von Zitaten und Paraphrasen aus neun narrativen Interviews ergänzt werden. Letztere wurden im Rahmen eines Lehrforschungsprojektes am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) geführt. Ihre Auswertung basiert auf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1991). Die daraus resultierenden Ergebnisse werden in Form von drei Kernwerten festgehalten, die aus der Verbindung von Familie und Unternehmen resultieren und die Kinder und Jugendlichen maßgeblich in ihrer Lebensgestaltung und Haltung zum Familienunternehmen beeinflussen. Es soll untersucht werden, inwieweit das Interviewmaterial die begrenzte wissenschaftliche Literatur zur Sozialisation in Unternehmerfamilien ergänzen bzw. einen Ausgangspunkt für weitere Forschungen darstellen kann.

Im *Fazit* werden die Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst, die oben aufgeführte Forschungsfrage beantwortet, Handlungsimplicationen für die Mitglieder in Unternehmerfamilien abgeleitet und ein Ausblick für weiterführende Vertiefungen des Forschungsfeldes vorgeschlagen.

## 2. Sozialisation und Wertevermittlung in Kindheit und Jugend

### 2.1. Sozialisation und Erziehung

Der Soziologe Hurrelmann definiert den Begriff der Sozialisation als einen „Prozess der Verarbeitung der inneren Realität von körperlichen und psychischen Impulsen und der äußeren Realität von sozialen und physikalischen Umweltimpulsen“ (Hurrelmann, 2002, S. 28). Diese andauernd stattfindende Anpassungsleistung an sowohl innere als auch äußere Reize ist für jedes Individuum ein lebenslanger, nie abgeschlossener Prozess, der in den Phasen der Kindheit und Jugend seinen Ursprung findet (vgl. Schröder, 2019, S. 205). In der Wissenschaft herrscht Unklarheit in Bezug auf die Abgrenzung dieser beiden Phasen. Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf die altersgemäße Differenzierung nach Quenzel (2015), welche die Phase vor dem 12. Lebensjahr der Kindheit zuordnet und ab dem 12. bis zum 18. Lebensjahr die Phase der Jugend eintreten sieht.

Es lassen sich drei Sozialisationsinstanzen benennen, die jedes Individuum auf dem Weg zum „Menschwerden“ (Faulstich-Wieland, 2000, S. 10) begleiten und in seiner persönlichen Entwicklung prägen. Die Familie, Verwandte und Freunde stellen die primären „Sozialisationsagenten“

(Schneewind & Lukesch, 1978, S. 11) dar. Die sozialen Einrichtungen des Kindergartens, der Schule und der Bildungseinrichtungen repräsentieren die sekundäre Sozialisationsinstanz (vgl. Caspary, 2018, S. 112). Diverse Freizeitorganisationen, die Medien und der Beruf sind dem tertiären Sozialisationsumfeld zuzuordnen (vgl. ebd.; Hurrelmann, 2002, S. 34). Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf die primäre bzw. familiäre Sozialisation, welche in *Kapitel 2.3* näher erläutert wird.

Während die Sozialisation als „ein permanenter, sozialer Prozess, der die individuelle Entwicklung eines jeden Menschen einbettet und rahmt“ (Kleve, 2020a, S. 18) definiert werden kann, ist es an dieser Stelle relevant eine Abgrenzung zum Begriff der Erziehung vorzunehmen. Unter Erziehung lässt sich der Versuch verstehen, die vermehrt unterbewusst ablaufenden Sozialisationsprozesse bewusst zu steuern. Somit bezeichnet Schröder die von Eltern kommunizierten erzieherischen Maßnahmen als „absichtsvolle, soziale Handlung“ (Schröder, 2019, S. 206), bei welchen die Erziehenden erreichen möchten, dass ihre Kinder zielgerichtet ihr Denken, Erleben und Handeln verändern (ebd.: S. 28). Die Einflussmöglichkeiten durch diese intentionalen Steuerungsversuche der Eltern sind jedoch aufgrund der Unmöglichkeit das nicht-triviale, unberechenbare Verhalten von Kindern zu lenken, sehr beschränkt (vgl. Kleve, 2020a). Kleve (ebd.) argumentiert, dass überwiegend die Art und Weise, wie Eltern ihr Leben führen einen besonders großen Einfluss auf die Entwicklung ihrer Kinder hat.

Um die Anforderungen an das familiäre Sozialisationsumfeld zu verdeutlichen, sollen im Folgenden zentrale Entwicklungsaufgaben von Kindern und Jugendlichen vorgestellt werden. Laut Quenzel (2018, S. 1) werden diese Herausforderungen von den körperlichen Veränderungen und Wachstumsprozessen, die psychisch verarbeitet werden müssen, umrahmt. Diese treiben auch die Entwicklung einer geschlechtsbezogenen Identität voran (vgl. ebd.). Die erste jugendliche Entwicklungsaufgabe umfasst den „Aufbau sozialer Beziehungen“ (ebd.: S. 8), die eine emotionale Distanzierung von den Eltern impliziert und gleichzeitig zu einer sukzessiven Annäherung an die Gruppe der Gleichaltrigen führt. Letztere fungieren als Beobachter und Bewerter des elterlichen Erziehungsverhaltens (vgl. Kormann, 2018, S. 75; Simon, 2007, S. 89). Gleichzeitig zu diesem familiären Abnabelungsprozess sind Jugendliche mit der Aufgabe des „Partizipieren[s]“ (Quenzel, 2018, S. 1) konfrontiert. Durch die Einbettung in verschiedene soziale Kontexte (Familie, Schule, Freundeskreis, Sportverein etc.) entwickeln sie eigene Werte als Orientierungsrahmen zum Engagement in der Gemeinschaft (ebd.). Hierbei lernen sie ein Verständnis für ihre sozialen Rollen und ihre individuelle Bedeutsamkeit als Teil einer Gemeinschaft auszubilden (vgl. ebd.: S. 8). Im Bereich der schulischen Anforderungen sind Jugendliche zudem mit der Aufgabe des „Qualifizieren[s]“ (ebd.) konfrontiert, welche mit der Ausbildung beruflicher Kompetenzen einhergeht. Diese Entwicklung ermöglicht die wertvolle Erfahrung von Selbstwirksamkeit und finanzieller Autonomie. Zum Ausgleich dieser Entwicklungsaufgabe müssen Heran-

wachsende das „Regenerieren“ (ebd.) erlernen. Hierbei geht es um das Kennenlernen und Anwenden von Entspannungstechniken und das Ausbilden eines „emotional souveräne[n] Umgang[s] mit [den] vielfältigen Freizeit- und Konsumangeboten“ (ebd.: S. 1).

Schwierigkeiten bei der Bewältigung dieser Entwicklungsaufgaben können Ausgangspunkt für das Entwickeln psychischer Erkrankungen sein, beispielweise durch Überforderung, eine hohe Erwartungshaltung der Eltern oder unzureichende schulische Leistungen. Deswegen bezeichnet Quenzel die Phase der Adoleszenz als „gesundheitlich vulnerable Phase“ (Quenzel, 2018, S. 8).

Es ist als prägender Faktor hervorzuheben, dass die Entwicklungsanforderungen an Kinder und Jugendliche insbesondere durch das Erleben von Widersprüchlichkeiten beeinflusst werden. So formuliert Quenzel, dass die Heranwachsenden mit der Bewältigung folgender Anforderungen konfrontiert sind:

[W]idersprüchliche Entwicklungsaufgaben zeitlich und inhaltlich vereinbaren, ... mit Überforderungen umgehen und Konflikte zwischen den Erwartungen ihres Umfeldes und ihren persönlichen Bedürfnissen, Einstellungen und Interessen produktiv lösen. (Quenzel, 2018, S. 2)

Diese aus den verschiedenen Sozialisationsumfeldern entstehenden Paradoxien, d.h. „sich logisch ausschließenden, widersprüchlichen Handlungsanweisungen“ (Simon, 2012, S. 29), machen laut Fritz B. Simon (2000, S. 146) für die Kinder und Jugendlichen das Ausbilden eines Paradoxienmanagements notwendig (vgl. von Schlippe und Groth, 2012). Hierbei geht es um das herausfordernde Trennen von Kontexten zwischen dem Innen, der familiären Sphäre, und dem Außen, der gesellschaftlichen Sphäre, als übergreifende Hauptentwicklungsaufgabe von Heranwachsenden auf dem Weg zur Ausbildung ihrer eigenen Identität. Darüber hinaus wirken sich die Paradoxien auf einen essenziellen Teil der Sozialisation aus: die Wertevermittlung, welche im Folgenden näher beschrieben wird.

## 2.2. Wertevermittlung

Das Verhalten eines jeden Menschen basiert auf bestimmten Prinzipien, die einen großen Teil der eigenen Identität ausmachen. Sie prägen unsere Persönlichkeit im alltäglichen Leben und in den zwischenmenschlichen Interaktionen und schenken uns Orientierung „in kommunikativen Situationen“ (Luhmann, 1997, S. 341f.). In Anlehnung an Schwartz (1992, 1994) bezeichnet Schröder diese anzustrebenden „abstrakte[n] Ziele und Leitlinien des eigenen Handelns“ (Schröder, 2011, S. 5) als *Werte*. Sie lenken als essenzielle „Säule der Identität“ (von Schlippe, 2021, Folie 9) unterbewusst unser Verhalten und unsere Haltung in sozialen Beziehungen (vgl. Kleve, 2020b, Folie 4). Beispielsweise ermöglicht unser Wertesystem das Bewerten und damit das persönliche Einordnen von Handlungen anderer Menschen und unsere Einstellung ihnen gegenüber (Luhmann, 1984,

S. 433). Diese kann entweder anerkennender oder ablehnender Natur sein (vgl. Kleve, 2020b, Folie 4).

Luhmann (1984, S. 434) stellt fest, dass Werte häufig erst dann sichtbar werden und an Bedeutung gewinnen, wenn sie sich von anderen Werten abgrenzen. Durch ein Aufeinandertreffen widersprüchlicher Werte (z.B. Kontrolle und Freiheit) und ihrer gegenseitigen Infragestellung, geben sich die jeweiligen Werte nach von Schlippe (2021) erst zu erkennen.

Außerdem stellt das Entwickeln und das Verinnerlichen eigener Werte im Sozialisationsprozess von Kindern und Jugendlichen eine wichtige psychologische Entwicklungsaufgabe dar (vgl. Quenzel, 2015). Dementsprechend entwickeln die Heranwachsenden ihren eigenen identitätsstiftenden Werterahmen, welcher sich durch das wechselseitige Zustimmung zu und Abgrenzen von Werten aus ihren sozialisationen Umfeldern ergibt. Zudem betont Schröder (2011, S. 5), dass die Wertvermittlung ein elementarer Bestandteil der Beziehung, Erziehung und Kommunikation von Eltern und ihren Kindern darstellt. Werte, die in der Familie geteilt und in „transgenerativer Mission“ (Kreppner, 1991, S. 322) an die Nachkommen weitergegeben werden, können Familienmitglieder über Generationen miteinander verbinden und somit den familiären Zusammenhalt sichern (vgl. von Schlippe, 2021).

Die verschiedenen Arten und Kategorien von Werten betreffend, lässt sich auf die Theorie universeller Werte von Shalom H. Schwartz (1992, 1994) verweisen. Seine Annahmen haben sich in der Sozialpsychologie als häufig angewandtes Konzept bewährt und auch die Argumentation Schröder (2011), auf welcher Kapitel 4.2 basiert, hat seine Wertekategorien als Grundlage. Folglich soll das Werteverständnis von Schwartz vorgestellt werden.

Schwartz benennt die Wertedimensionen „Selbst-Erhöhung“, „Offenheit für Wandel“, „Selbstüberwindung“ und „Bewahrung“ (Schwartz, 1992, S. 45). Diesen übergeordneten Dimensionen ordnet er folgende Wertekategorien unter: Werte der Macht und Leistung fallen unter die Wertedimension „Selbsterhöhung“, Werte des Hedonismus, der Stimulation und der Selbstüberwindung sind der Wertedimension „Offenheit für Wandel“ zuzuordnen, Universalismus und Benevolenz lassen sich der „Selbst-Überwindung“ unterordnen und Tradition, Konformität und Sicherheit fallen unter die Wertedimension der „Bewahrung“ (ebd.: S. 6f.).

In *Tabelle 1* sind die angesprochenen Wertedimensionen mit ihren Unterkategorien und zentralen Beispielwerten dargestellt.

Diese Werte dienen für *Kapitel 4.2* als theoretische Grundlage zur Einordnung der im Sozialisationsprozess in Unternehmerfamilien beobachteten und vermittelten Werte.

## 2.3. Die Familie als primäre „Sozialisationsagentur“

Als primäre „Sozialisationsagenten“ (Schneewind & Lukesch, 1978, S. 11) haben die Familienmitglieder in der Vermittlung der in *Kapitel 2.2* genannten Werte einen besonders großen Einfluss auf die Entwicklung der heranwachsenden Kinder und Jugendlichen. Aus systemtheoretischer

**Tabelle 1:** Wertedimensionen und -kategorien. Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwartz (1992, 1994).

<b>Selbst-Erhöhung</b>	<i>Macht</i>	Autorität, Vermögen, soziale Anerkennung
	<i>Leistung</i>	Erfolg, Kompetenz, Einfluss
<b>Selbst-Überwindung</b>	<i>Universalismus</i>	Gleichheit, soziale Gerechtigkeit
	<i>Benevolenz</i>	Verantwortung, Hilfsbereitschaft, Loyalität, Ehrlichkeit
<b>Bewahrung</b>	<i>Tradition</i>	Demut und Respekt, Bescheidenheit
	<i>Konformität</i>	Selbst-Disziplin, Höflichkeit, Gehorsam
	<i>Sicherheit</i>	Familiäre Sicherheit, Gesundheit, Sauberkeit
<b>Offenheit für Wandel</b>	<i>Hedonismus</i>	Vergnügen und Genuss
	<i>Stimulation</i>	Abwechslungsreiches Leben
	<i>Selbstbestimmung</i>	Freiheit, Unabhängigkeit, Kreativität

Perspektive kann die familiäre Einheit als soziales System definiert werden, das „über verwandtschaftliche Abstammungs- und enge Gefühlsverhältnisse hinsichtlich ihrer Mitgliedschaft biologisch und emotional geprägt“ ist (Kleve, 2020a, S. 24). Neben dieser emotionalen und verwandtschaftlich-genetischen Verbundenheit ist das Sozialsystem Familie durch seine autopoetische Eigenschaft charakterisierbar. Die interne Reproduktion bzw. das Zeugen von Nachkommen, trägt zum Selbsterhalt des Systems bei (Simon, 2000, S. 141). Somit wird der Familienverbund von Generation zu Generation vergrößert. Jedes einzelne Familienmitglied ist mit der Gesamtheit seines Daseins, das heißt mit seinen biologischen, psychischen und sozialen Grundbedürfnissen in die Familie integriert (vgl. Kleve, 2017, S. 112, Kleve, 2020a, S. 78; Simon, 2000). Diese ganzheitliche Einbettung des Individuums in das System Familie beginnt bereits mit dem Erwerb der familiären Mitgliedschaft durch die Geburt, dessen Kündigung zu Lebzeiten nicht möglich ist (vgl. Claessens und Menne, 1973, S. 328).

Neben der Aufgabe der „sozialen Reproduktion“ (Caspary, 2018, S. 226) hat die Familie laut von Schlippe et al. die „Funktion, ihren Mitgliedern einen Rückzugsraum zu sichern [und] eine Gegenwelt individueller Anerkennung und emotionaler Verbundenheit zu bieten“ (von Schlippe et al., 2017, S. 98). Hieraus ergibt sich ihre Funktion als familiäre „Sozialisationsagentur“ (Gottschalch et al., 1972, S. 26). Im Sozialisationsprozess sind die Eltern insbesondere für die angemessene Vorbereitung der Kinder auf gesellschaftliche Anforderungen, das Festlegen und Aushandeln von Regeln für ein faires Miteinander, das Demonstrieren von Solidarität und Unterstützung in Krisenmomenten und das Sicherstellen der auf einem Geben und Nehmen basierenden Interaktionen und Kommunikationen zuständig (vgl. Kleve, 2017, S. 111; Kormann, 2018, S. 56). Es ist als familiärer Auftrag zu verstehen, die Kinder auf das „unauffällige“ (Simon, 2000, S. 144) Verhalten in Kontexten in der nichtfamiliären, öffentlichen Sphäre adäquat vorzubereiten (vgl. Caspary, 2018).

Die Familie als „soziales Unterstützungssystem“ (Schröder, 2019, S. 205) und insbesondere die Eltern können als Impulsgeber für die Entwicklung der Heranwachsenden angesehen werden. Dies geschieht primär über das Vorleben von Verhaltens- und Kommunikationsweisen, das angemessene Eingehen auf die „bio-psycho-sozialen“ (Kleve, 2017,

S. 112) Bedürfnisse des Kindes und das Vermitteln von Werten, sozialen (bspw. geschlechterspezifischen) Rollen und Erwartungshaltungen (vgl. Caspary, 2018, S. 183; Schröder, 2019). Durch das Imitieren und Adaptieren der vom Kind beobachteten Werte-, Erwartungs- und Rollenvorstellungen bildet es eine eigene Identität aus, die sich zum Teil an jener der Eltern und der Gleichaltrigen orientiert, jedoch auch klar abgrenzt (vgl. Caspary, 2018, S. 183).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Familie der Auftrag zugesprochen werden kann, Rahmenbedingungen zu schaffen, die dem Kind einen altersgemäßen Umgang und eine eigene Positionierung bezüglich der stetig präsenten Paradoxien von Werten, Rollen und Erwartungskontexten ermöglichen.

### 3. Die Unternehmerfamilie zwischen „Gefühl und Geschäft“

#### 3.1. Die Unternehmerfamilie als „Familie eigener Art“

Das Forschungsfeld rund um das Phänomen der Unternehmerfamilie ist noch jung, da dieses erst seit den 1990er Jahren von Forschenden aus überwiegend sozialwissenschaftlichen Disziplinen aufgegriffen wird (vgl. Kleve, 2020a). Es gibt folglich keine einheitliche Definition der Unternehmerfamilie, jedoch hat sich die Formulierung nach dem Wittener Modell der Unternehmerfamilie als prominente Größe im Bereich seiner Erforschung herausgestellt. Dementsprechend basiert die vorliegende Arbeit auf folgender Definition:

Von einer Unternehmerfamilie sprechen wir, wenn eine abgrenzbare Gruppe von Menschen in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinandersteht ... und wenn diese in ihrer Entwicklung durch ein im Eigentum einzelner, mehrerer oder aller Familienmitglieder befindliches Unternehmen geprägt wird. ... Die Frage wie das Eigentum innerhalb des Familienverbandes weitergegeben wird, ist ein Thema, das die Familie beschäftigt. (von Schlippe et al., 2017, S. 28)

Hieraus lässt sich folgern, dass das Sozialsystem der Familie mit seinen verwandtschaftlichen Verbindungen zwischen

den Mitgliedern (*siehe Kapitel 2.3*) im Falle einer Unternehmerfamilie durch die Präsenz eines in maßgeblicher Weise durch die Familie beeinflussten Unternehmens erweitert wird. Der auf das Unternehmen ausgeübte Einfluss kann in Form einer operativen Tätigkeit oder einer kontrollierenden Gesellschafter- bzw. Aufsichtsrat-Funktion ausgeübt werden (von Schlippe et al., 2017, S. 28). Aufgrund dieser familiären Lenkungsmacht, die auf die Entwicklung des Unternehmens wirkt, kann von einem Familienunternehmen gesprochen werden (vgl. Klein, 2004, S. 18; Simon, 2012, S. 16).

Des Weiteren definiert Hildenbrand die Unternehmerfamilie als „Familie eigener Art“ (Hildenbrand, 2002, S. 118), da das im Hintergrund stehende Unternehmen die Lebensführung und die Entwicklung der Identität der Familienmitglieder signifikant beeinflusst (vgl. von Schlippe et al., 2017, S. 24). Dies impliziert sowohl eine emotionale als auch eine ökonomische Abhängigkeit der Familie in Bezug auf das Familienunternehmen. Somit könnte eine Auflösung des Familienunternehmens einen Verlust des Arbeitsplatzes und der materiellen Existenz der tätigen Mitglieder, eine Beschädigung ihrer Reputation, eine daraus resultierende Verletzung des Selbstwertgefühls und ein Auseinanderfallen der Familienstrukturen bedeuten. Folglich würde das „transgenerationale Lebenswerk“ (Caspary, 2018, S. 13) der Familie auseinanderbrechen (vgl. Rüsen und von Schlippe, 2007, S. 317ff.). Durch diese Erläuterung wird deutlich, dass das Unternehmen als sogenanntes „Drittes“ (Wimmer et al., 2018a, S. 192), d.h. als eine familieninterne, identitätsstiftende Aufgabe, wie ein Band fungiert, das die Familienmitglieder untereinander emotional verbindet und zum transgenerationalen Erhalt des unternehmensbezogenen Eigentums verpflichtet (vgl. Kleve, 2021; von Schlippe et al., 2017, S. 24). Wimmer et al. bringen diesen generationenübergreifenden Anspruch der Unternehmerfamilie folgendermaßen zum Ausdruck: „Sie sind auf einen längeren Zeitraum, auf Kontinuität, auf die Verlängerung in die Zukunft, auf die Überwindung der Endlichkeit einer Generation hin angelegt“ (Wimmer et al., 2018a, S. 196).

Dementsprechend kann die Familie als Ressource angesehen werden, die Identität stiftet, Zusammenhalt sichert und damit für einen Wettbewerbsvorteil des Familienunternehmens sorgen kann. Dieses als *familiness* zu bezeichnende Phänomen schließt jedoch auch den Fall ein, dass die Unternehmerfamilie zum größten Risikofaktor der betrieblichen Existenz werden kann, sollten familiäre Konflikte die unternehmerischen Prozesse negativ beeinflussen (vgl. von Schlippe et al., 2017). Die vorliegende Arbeit hingegen fokussiert sich nicht auf den Einfluss der Familiendynamik auf das Familienunternehmen, sondern untersucht, wie einleitend erwähnt, die enterpriseness, das heißt die Auswirkungen der Präsenz des familiären Betriebes auf die Familie (vgl. Frank et al., 2019; Hasenzagl, 2018).

In der wissenschaftlichen Erforschung der Unternehmerfamilie haben sich verschiedene Erklärungsansätze herausgebildet, die die Besonderheit dieses sozialen Systems näher beschreiben. Im Folgenden wird dementsprechend das erweiterte Drei-Kreise Modell vorgestellt, um einen umfassenden

Überblick über die Faktoren, welche die Mitglieder einer Unternehmerfamilie beeinflussen, zu erhalten.

### 3.2. Das erweiterte Drei-Kreise Modell

Tagiuri und Davis (1996, S. 201) beschreiben drei Dimensionen, darstellbar als drei Kreise (*siehe Abbildung 1*), in die die Mitglieder einer Unternehmerfamilie eingebettet sind: die eigentumsrechtliche, unternehmerische und familiär-soziale Dimension. Ausgehend von diesem „dreidimensionale[n]“ (Kleve, 2020a, S. 35) Spannungsfeld lassen sich drei verschiedene ‚Spielfelder‘ ableiten: Gesellschafterversammlungen der Dimension Eigentum, Unternehmenstreffen der Dimension Unternehmen und Familienfeiern der Dimension Familie, die jeweils andere Kommunikationssysteme mit spezifischen Kommunikationsregeln darstellen. Schlippe et al. bezeichnen dies als „andersartige Verknüpfung kommunikativer Ereignisse aufgrund unterschiedlicher Erwartungen“ (von Schlippe et al., 2017, S. 74). Abhängig davon, welche Mitgliedschaft des Bereichs Eigentum, Unternehmen und Familie eine Person innehält, besitzt sie bestimmte „(Teil-) Identität[en]“ (Simon, 2002, S. 370), die sich überschneiden, jedoch auch klar voneinander abgrenzen können. Während für ein Familienmitglied das Sichern der familiären Verbundenheit und des Zusammenhalts höchste Priorität hat, visieren Gesellschafter eine Maximierung der Rendite durch sachgerechte, effiziente Entscheidungen an, während Geschäftsführer eine „hohe Gewinnthesaurierung“ (von Schlippe et al., 2017, S. 77–81) priorisieren.

In Familienunternehmen und Unternehmerfamilien ist nicht eine Trennung dieser Mitgliedschaften, sondern ihre stetig präsente Überlappung der Fall (vgl. Tagiuri und Davis, 1996, S. 201; von Schlippe et al., 2017, S. 85). Von Schlippe et al. bezeichnen dieses Phänomen der Gleichzeitigkeit von widersprüchlichen Verhaltens- und Rollenerwartungen als „Polykontextualität“ (von Schlippe et al., 2017, S. 78). Besteht keine Bereitschaft die multiplen Rollen in den interaktiven und kommunikativen Prozessen zwischen den Mitgliedern kontextual zu trennen, können sogenannte „schräge kommunikative Anschlüsse“ (von Schlippe, 2018, S. 248) entstehen. Diese können zu familiären Konflikten und im schlimmsten Fall zum Untergang des Familienunternehmens führen (vgl. Simon, 2002, S. 11). Die Beobachtung, dass in Unternehmerfamilien „in vielen existenziellen und hoch emotional besetzten Fragen Bindungs-, Entscheidungs- und Eigentums-Kommunikation untrennbar zusammen [fallen]“ (von Schlippe et al., 2017, S. 85), macht es für die Unternehmerfamilie zur überlebenswichtigen Bedingung einen konstruktiven Umgang mit diesen Paradoxien, d.h. Widersprüchlichkeiten, zu finden.

Von Schlippe et al. (2017, S. 96f.) erweitern das Drei-Kreise Modell und stellen die Theorie der „verdoppelten Familie“ vor. Dieses Konzept legt den Fokus weniger auf die überlappenden Rollen einzelner Personen, sondern auf die durchgehend präsente „Doppelgesichtigkeit“ (Kleve, 2021, S. 129) der Unternehmerfamilie. Groth und von Schlippe (2019, S. 274) drücken diesen doppelten Auftrag mit den Aussagen „Sei Familie!“ und „Sei Unternehmerfamilie!“ aus.

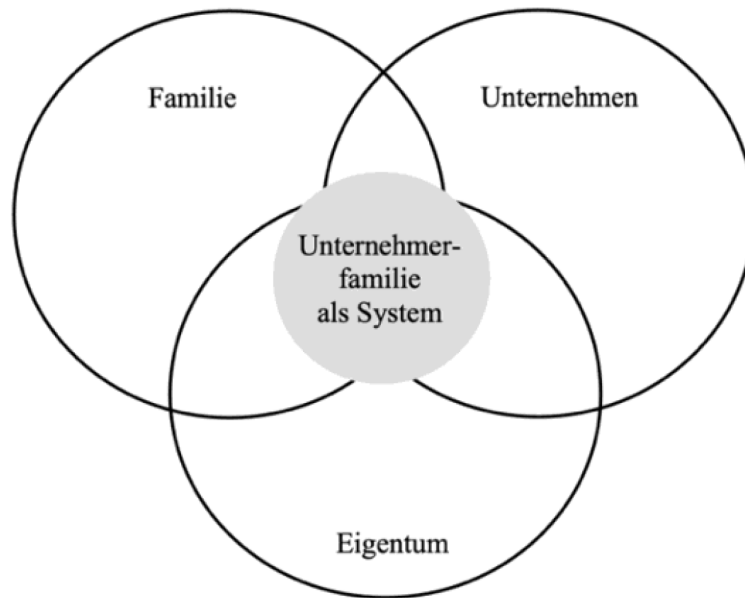


Abbildung 1: Das erweiterte Drei-Kreise Modell nach Kleve (2021, S. 4).

Diese zwei Forderungen werden insbesondere bei wachsenden Unternehmerfamilien stärker, weshalb ein Blick auf die drei Komplexitäts- bzw. Entwicklungsstufen der Unternehmerfamilie als sinnvoll erscheint.

Kleve (2020a) stellt die Unternehmerfamilie 1.0 als Kernfamilie, bestehend aus bis zu drei Generationen, vor. Aufgrund des starken Bezugs zu den Gründern des Unternehmens ist die Familie sehr stark an das Unternehmen gekoppelt und auch die Familiarität zwischen den Mitgliedern ist gegeben. Die Unternehmerfamilie 2.0 wird von Kleve (ebd.) als formell organisierte Familie bezeichnet, für dessen Zusammenhalt die Etablierung eines Familienmanagements relevant wird. Dies ist auf die bei wachsender Anzahl der Familienmitglieder zunehmende Zersplitterung der Eigentumsanteile und räumliche Distanzierung der Personen zurückzuführen, welche insbesondere in der Unternehmerfamilie 3.0, der „dynastische[n] Familie“ (Rüsen et al., 2019, S. 227), beobachtet werden kann. In diesen mehrgenerationalen Familienunternehmen (ab 50 Mitglieder) müssen zum „Erhalt und Zusammenhalt der Eigentümer- und Familiengemeinschaft“ (ebd.: S. 229ff.) kommunikative Netzwerke zwischen den Verwandten etabliert werden (vgl. Rüsen et al., 2021, S. 14ff.; Kleve, 2021). Das Formulieren und Festhalten gemeinsamer Werte (z.B. in einer Familienverfassung) und ihre Vermittlung an die Nachkommen in Unternehmerfamilien kann eine Zusammenhalt stiftende Maßnahme darstellen, auf die in Kapitel 4 näher eingegangen wird.

Im folgenden Kapitel wird die für das „Wesen der Unternehmerfamilie“ (Kleve, 2021, S. 124) charakteristische Gleichzeitigkeit der sachorientierten Unternehmenslogik und der bindungsorientierten Familienlogik vorgestellt. Diese zielt darauf ab die theoretische Grundlage dieser Arbeit, den Gegensatz „zwischen Gefühl und Geschäft“ (Simon, 2002, S. 7), zu erläutern.

### 3.3. Zwischen „Gefühl und Geschäft“: Verbindung von Familie und Unternehmen

Zunächst kann festgehalten werden, dass die Unternehmerfamilie und ihre Lebenswelt ein konträres Phänomen zum gesellschaftlichen Trend der „funktionalen Differenzierung“ (Simon, 2012, S. 18) darstellt. Letztere Entwicklung impliziert das Trennen einzelner Funktionsbereiche wie der Bildung, Wirtschaft, Politik etc. und ihre arbeitsteilige Organisation in Subsystemen (ebd.). Diese Ausdifferenzierung der Lebenswelten wird in Unternehmerfamilien umgekehrt: Es kommt zu einem „Ineinanderfließen der ... Lebensräume“ (Wimmer et al., 2018a, S. 189), da sich durch die Präsenz des Familienunternehmens die Trennung zwischen Wohn- und Arbeitsbereich und zwischen Freizeit und Beruf auflöst. Somit stellen Familie und Unternehmen für sich gegenseitig eine unmittelbare Umwelt dar und können als „Entwicklungsgemeinschaft“ (Simon, 2012, S. 31) bezeichnet werden. Von Schlippe et al. wagen die provokante Aussage „Familie und Unternehmen passen eigentlich nicht zusammen!“ (von Schlippe et al., 2017, S. 72). Im Folgenden soll erläutert werden auf welche Widersprüchlichkeiten „zwischen Gefühl und Geschäft“ (Simon, 2002, S. 7) diese Aussage zurückzuführen ist.

Sowohl die Familie als auch das Unternehmen können als soziale Systeme bezeichnet werden, die auf den Interaktionen und Kommunikationen der Mitglieder beruhen (vgl. Luhmann, 1984). Der Unterschied jedoch liegt in der Ausgestaltung ihrer Systemlogiken bzw. den ‚Spielregeln‘, die das Miteinander in diesen beiden sozialen Kontexten bestimmen (vgl. Simon, 2012, S. 15). In der Familie sind die Familienmitglieder durch ihre verwandtschaftliche Zugehörigkeit und emotionale Verbundenheit fest aneinandergeschlüsselt (vgl. Caspary, 2018, S. 32; Kleve, 2020a, S. 50). Die Mitgliedschaft wird mit der Geburt eines neuen Familienmitglieds er-

worben und ist in der Regel nicht kündbar (ebd.). Zudem steht die Eingebundenheit eines jeden Mitglieds mit seiner gesamten Persönlichkeit im Fokus der Personenorientierung der familiären Gemeinschaft, was zudem eine Austauschbarkeit der Familienmitglieder ausschließt (vgl. Simon, 2002, S. 20; Wimmer et al., 2018a, S. 185).

Im deutlichen Gegensatz hierzu steht die sach- und funktionsorientierte Logik des Unternehmens (vgl. Caspary, 2018, S. 32). Diese führt dazu, dass der Mitarbeiter auf seine Arbeitsleistung reduziert wird, seine vertragliche Mitgliedschaft kündbar ist und somit die beschäftigten Personen austauschbar sind (vgl. Simon, 2002, S. 20, 2012, S. 21; Kleve, 2020a, S. 50). Die Organisation und sein Mitglied sind kurzfristig und lose aneinandergeschnürt, wobei das „Geld“ (Kleve, 2020a, S. 50) das Medium ist, mit welchem die formell festgelegte Leistung entlohnt wird (vgl. Simon, 2002, S. 21).

Die Familie hingegen wird von Fritz B. Simon als „ökonomiefreie Zone“ (Simon, 2002, S. 12f.) beschrieben, in der das Medium „Liebe“ (ebd.) Verbundenheit und familiären Zusammenhalt zwischen den Mitgliedern stiftet (vgl. Kleve, 2020a, S. 50). Erwartete Gegenleistungen oder ein ‚Lohn‘ werden in ideeller Weise beglichen, wobei „langfristige Kreditlinien“ (ebd.: S. 25) gelten. Dies bedeutet, dass für eine Leistung erst Jahre oder Jahrzehnte später eine Gegenleistung, bspw. in Form einer Pflege der Eltern, eingefordert werden kann. Da in der Familie das Gemeinwohl Vorrang vor individuellen Belangen hat, ist die Aufopferungsbereitschaft der Mitglieder aber auch das Gerechtigkeitsprinzip sehr stark ausgeprägt (vgl. Simon, 2002, S. 25).

Aufgrund der Kündbarkeit der formalen Mitgliedschaft haben in Unternehmen die individuellen Bedürfnisse Vorrang vor den organisationalen Belangen (vgl. Caspary, 2018, S. 32). Es werden primär materielle Ziele und das ökonomische Überleben des Betriebes verfolgt (vgl. Simon, 2012, S. 32ff.). Die stattfindenden Interaktionen und Kommunikationen sind „stark formalisiert“ (Caspary, 2018, S. 32) und nur untergeordnet von Emotionen geprägt (vgl. Simon, 2012, S. 32ff.).

Im Gegensatz hierzu steht die Kommunikation in der Familie, welche überwiegend informell abläuft und von den Gefühlen der anwesenden Familienmitglieder geleitet wird (vgl. Caspary, 2018, S. 32). Wimmer et al. bezeichnen diese bindungsorientierte Kommunikation auch als familiäre „Intimkommunikation“ (Wimmer et al., 2018a, S. 186).

Die aufgeführten widersprüchlichen „Systemrationalitäten“ (Simon, 2012, S. 18) von Familie und Unternehmen können *Tabelle 2* entnommen werden.

Im Fall der Unternehmerfamilie verbinden sich die dargestellten widersprüchlichen Funktionslogiken von „Gefühl und Geschäft“ (Simon, 2002, S. 7). Die Präsenz des Familienunternehmens bildet den Rahmen, in welchem sich die Familie und das Unternehmen als relevante Umwelten wechselseitig irritieren und als „koevolutionäre Einheit“ (Simon, 2012, S. 119) weiterentwickeln. Diese permanente Gleichzeitigkeit eines sachlich-ökonomischen und emotional-persönlichen Kontextes konfrontiert die Mitglieder von Unternehmerfamili-

en mit „unentscheidbaren Widersprüchen“ (Kleve, 2020a, S. 46) und paradoxen Handlungsanweisungen (vgl. Simon, 2012; von Schlippe et al., 2017, S. 87). Dies resultiert insbesondere aus den fehlenden „Kontextmarkierungen“ (von Schlippe et al., 2017, S. 79), welche eine Zuordnung der Erwartungen, Rollen und Kommunikationen zu den Bereichen der Familie oder des Unternehmens ermöglichen würden. Fehlen diese, kommt es zu einem „double bind“ (Bateson, 1981, S. 374), d.h. zu einem Verschwimmen der widersprüchlichen Kontexte und einer inneren Zerrissenheit „zwischen Gefühl und Geschäft“ (Simon, 2002, S. 7) (vgl. von Schlippe et al., 2017, S. 79). Dementsprechend formulieren Wimmer et al. (2018a, S. 188) folgende Anforderung an diese „Familie eigener Art“ (Hildenbrand, 2002, S. 118):

Unternehmerfamilien müssen die Fähigkeit entwickeln sich sowohl als Familie angemessen zu versorgen wie auch ihrer Eigentümerfunktion und der damit verbundenen unternehmerischen Verantwortung gleichermaßen nachzukommen, ohne diese beiden Dimensionen ständig heillos miteinander vermengt prozessieren zu müssen.

Dies fassen von Schlippe et al. (2017, S. 91) in der zentralen Aufgabe der Unternehmerfamilie „produktive Formen der Paradoxiebearbeitung zu entwickeln“ zusammen, um sowohl die familiäre Verbundenheit aufrechtzuerhalten als auch unternehmerisch handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben.

Diese zu bewältigenden Paradoxien wirken sich unmittelbar auf die Lebenswelten und die individuelle Entwicklung der Familienmitglieder aus. Aufgrund der Beobachtung, dass das „Unternehmen Einzug in das familiäre System“ (Caspary, 2018, S. 267) findet, lässt sich erneut der Begriff der enterpriseness anführen (vgl. Frank et al., 2019; Hasenzagl, 2018). Dementsprechend rahmt das Eindringen der unternehmerischen Logik in die Familiendynamik die Bedingungen, in denen Nachkommen in Unternehmerfamilien sozialisiert werden.

Die Auswirkungen der Verbindung von „Gefühl und Geschäft“ (Simon, 2002, S. 7) auf die Sozialisation und die Wertvermittlung von Kindern und Jugendlichen in Unternehmerfamilien sollen im folgenden *Kapitel 4* erläutert werden.

#### 4. Theorie: Wertevermittlung in der Sozialisation von Kindern und Jugendlichen in Unternehmerfamilien

##### 4.1. Die Unternehmerfamilie und ihre Sozialisation „eigener Art“

Wie bereits in *Kapitel 2* erläutert, sind Kinder und Jugendliche mit zahlreichen Entwicklungsaufgaben konfrontiert (vgl. Quenzel, 2018, S. 1). Sie müssen einen Umgang mit den widersprüchlichen Erwartungen, Rollen und Bedürfnissen der verschiedenen Sozialisationsumfelder erlernen. Wenn ein Kind in eine Unternehmerfamilie hineingeboren wird, ist es nicht nur Teil einer „Familie eigener Art“ (Hildenbrand, 2002, S. 118), sondern erfährt auch eine *Sozialisation eigener Art*. Der in der alltäglichen Lebenswelt der



**Tabelle 2:** Widersprüchliche Systemlogiken von Familie und Unternehmen. Eigene Darstellung in Anlehnung an Caspary (2018), Kleve (2020a), Simon (2002, 2012), von Schlippe et al. (2017) und Wimmer et al. (2018a).

Familie („Gefühl“ )	Unternehmen („Geschäft“ )
Personen- und bindungsorientiertes Sozialsystem	Funktions- und sachorientiertes Sozialsystem
Feste Kopplung der Mitglieder durch das Medium Liebe: verwandtschaftliche Zugehörigkeit und emotionale Verbundenheit	Lose Kopplung der Mitglieder durch das Medium Geld: monetäre Entlohnung für vertraglich festgelegte Arbeitsleistungen/Funktion
Zwangsmitgliedschaft: Erwerb mit der Geburt	Freiwillige Mitgliedschaft: Erwerb durch aktive Entscheidung dafür
Nicht-Austauschbarkeit der Mitglieder und Unkündbarkeit ihrer lebenslänglichen Mitgliedschaft	Austauschbarkeit der Mitglieder und Kündbarkeit ihrer befristeten Mitgliedschaft
Ideelle Ziele: Fokus auf Gefühle	Materielle Ziele: Fokus auf Rationalität
Das familiäre Gemeinwohl hat Vorrang vor Bedürfnissen der einzelnen Mitglieder	Individuelle Bedürfnisse haben Vorrang vor organisationalen Belangen
Informelle Intimkommunikation	Formalisierte Kommunikation

Familie ständig präsente Gegensatz von Unternehmens- und Familienlogik fordert den zu entwickelnden Umgang mit Paradoxien in besonderer Weise heraus. Im Folgenden soll auf die für Unternehmerfamilien charakteristischen Sozialisationsbedingungen für Kinder und Jugendliche eingegangen werden. Ausgangspunkt hierfür ist die in *Kapitel 3.3* beschriebene Verbindung von Familie, sprich dem „Gefühl“, und Unternehmen, sprich dem „Geschäft“ (Simon, 2002, S. 7).

Die Heranwachsenden in Unternehmerfamilien bewegen sich sowohl im familiären als auch unternehmerischen Kontext, die beide nicht „erziehungsfrei“ (Kormann, 2018, S. 74) sind, sondern Umfeldler darstellen, in denen die Eltern oder Verwandte Einfluss auf die Nachkommen nehmen und häufig erzieherisch tätig werden (vgl. Erdmann, 2010). Der Familienbetrieb ist Teil des „selbstverständlichen Erfahrungsraumes“ (Gersick et al., 1997, S. 163) der Nachkommen und meist stellt das Familienunternehmen einen Konkurrenten dar, wenn es um das Gewinnen der elterlichen „Aufmerksamkeit und Anerkennung“ (Stamm, 2013, S. 191) geht. Ein Beispiel für eine kommunikative Verknüpfung der unternehmerischen und familiären Sphäre ist die am Abendbrottisch stattfindende, sachorientierte Kommunikation von Bedenken, die mit der Kontinuität des Familienunternehmens verbunden sind (vgl. Wimmer et al., 2018a, S. 188, 2018b, S. 12). Dementsprechend kommt es zu einer „Verknappung“ (Wimmer et al., 2005, S. 229) der Kommunikation über familiäre und persönliche Belange (vgl. von Schlippe et al., 2017, S. 99). Wimmer et al. bezeichnen dieses Phänomen als eine Reduktion der für Familien so wichtigen „Intimkommunikation“ (Wimmer et al., 2018a, S. 186). Dies kann dazu führen, dass sich Kinder mit ihren „bio-psycho-sozialen“ (Kleve, 2017, S. 112) Bedürfnissen und im Besonderen zu Zeiten individueller „Reifungs- und Entwicklungskrisen“ (Wimmer et al., 2018b, S. 13) nicht ausreichend wahrgenommen fühlen und eine abwehrende Haltung gegenüber unternehmerischen Themen entwickeln (vgl. Buchner, 2011, S. 78; Gersick et al., 1997, S. 145f.). Außerdem kann der Fall eintreten, dass Konflikte, die das Sozialsystem des Unternehmens betreffen

auf das Sozialsystem der Familie übertragen bzw. ausgeweitet werden (vgl. Caspary, 2018, S. 238). Diese oft ungelösten oder tabuisierten Konflikte führen zu mentalen Belastungen bei den betroffenen Kindern und Jugendlichen (vgl. von Schlippe et al., 2017, S. 46).

Die Aussage „Die Kinder beobachten die Handlungen und Äußerungen der Familienmitglieder über [das] Unternehmen und leiten daraus seine Bedeutsamkeit ab“ (Stamm, 2013, S. 196), verdeutlicht die Rolle der Heranwachsenden als stille Beobachter der Interaktionen und Kommunikationen ihrer Eltern. Die Kinder hören zu, wenn Geschichten und Gespräche über aktuelle oder vergangene Ereignisse zwischen den Familienmitgliedern oder Mitarbeitenden ausgetauscht werden. Daraus leiten sie ab, welche positiven oder negativen Haltungen die jeweiligen Sprecher gegenüber dem Unternehmen haben (vgl. ebd.: S. 191).

Die Präsenz des Unternehmens und damit eines gewissen Vermögens ermöglicht in Unternehmerfamilien häufig einen hohen Lebensstandard, überdurchschnittliche Bildungschancen, z.B. durch das Besuchen einer Privatschule, sowie zahlreiche Freizeit- und Konsummöglichkeiten, z.B. durch das Ausüben von Hobbys und wiederkehrend stattfindende Familienurlaube (vgl. Stamm, 2013, S. 219f.). Durch diese sichtbar werdenden Privilegien bekommen Nachkommen in Unternehmerfamilien einen gesellschaftlichen Status zugewiesen, der auch zur Abgrenzung oder Ausschluss unter Gleichaltrigen führen kann. In einem solchen Fall kann das Unternehmen für die Ausgrenzungserfahrungen schuldig gesprochen werden, sodass die Kinder eine negative Assoziation gegenüber dem familiären Betrieb entwickeln (vgl. ebd.: S. 197).

Diese Schattenseiten, die ein Aufwachsen zwischen „Gefühl und Geschäft“ (Simon, 2002, S. 7) mit sich bringen kann, veranlassen Fritz B. Simon dazu, die Unternehmenspräsenz als „Risikofaktor“ (Simon, 2007, S. 88) in der Sozialisation von Kindern und Jugendlichen zu bezeichnen. Diese Formulierung ist auf die Beobachtung zurückzuführen, dass das Entwickeln einer psychischen Erkrankung in Unternehmerfa-

milien höher als in Familien ohne Unternehmenshintergrund ist (vgl. Kormann, 2018, S. 74).

Neben den bereits an mehrfacher Stelle erwähnten belastenden Schattenseiten, kann die Präsenz des Unternehmens auch einen positiven, entwicklungsfördernden Einfluss auf die Heranwachsenden haben. Wenn Kinder die Tätigkeit ihrer Eltern im Familienunternehmen mit Freude an der Ausübung ihrer Arbeit und einer Ausgeglichenheit von Berufs- und Privatsphäre verbinden, sind die Kinder dem Familienunternehmen gegenüber meist positiv eingestellt (vgl. Caspary, 2018, S. 131). Dies gilt insbesondere dann, wenn das Familienunternehmen „als ein Zufluchtsort, als eine Mission, als ein Ausgangspunkt von Privilegien und als eine emotionale Heimat“ (Wottawa, 2006, S. 338f.) angesehen wird.

#### 4.1.1. Die Nachfolgefrage

Aufgrund der Verantwortung für die transgenerationale Weiterführung des Familienunternehmens und die innerfamiliäre Weitergabe seines Eigentums ist die Nachfolgefrage ein implizit oder explizit kommuniziertes Thema in jeder Unternehmerfamilie. Stamm formuliert, dass sich die Präsenz des Unternehmens mit einer „phänomenale[n] Wucht“ (Stamm, 2013, S. 191) auf die Lebenswelt und die persönliche Entwicklung von Nachkommen in Unternehmerfamilien auswirkt. Fritz B. Simon führt diese sozialisatorische Eigenheit auf das „Dilemma des Nachfolgers“ (Simon, 2002, S. 187) zurück. Sobald ein Kind in eine Unternehmerfamilie hineingeboren wird, ist seine „soziale Identität“ (ebd.) als potenzieller Nachfolger vorbestimmt, und nicht erst durch das Beweisen von selbsterlernten, berufsqualifizierenden Fähigkeiten im Laufe seines Lebens. Kinder und Jugendliche in Unternehmerfamilien erhalten mit der Geburt den sogenannten „Familienauftrag“ (Wimmer et al., 2005, S. 281) zur Nachfolge. Folglich sehen Eltern ihre Kinder nicht ausschließlich als leiblichen Nachwuchs an, sondern betrachten sie gleichzeitig als zukünftige „Verantwortungsträger“ (Kleve, 2020a, S. 38) im Familienunternehmen (vgl. Haubl und Daser, 2006, S. 34). Die Motivation und Bereitschaft der Nachkommen diese Nachfolge anzutreten, wird laut Gottschalk et al. (2010, S. 45) systematisch durch die Sozialisations- und Erziehungsprozesse im Elternhaus aufgebaut (vgl. Schröder, 2019, S. 205).

Die Nachkommen entwickeln eine „Doppelidentität“ (Caspary, 2018, S. 71), da sie in teilweise widersprüchlichen Umwelten des „Gefühl[s]“ und des „Geschäft[s]“ (Simon, 2002, S. 7) aufwachsen, die jedoch beide wichtige, identitätsstiftende Bezugsrahmen darstellen. Der Grad der zu bewältigenden Paradoxien bestimmt, ob sie den Unternehmenshintergrund als Privileg oder als Belastung wahrnehmen (Caspary, 2018, S. 161).

Wie bereits in Kapitel 2.3. thematisiert, ist ein Ablöseprozess der Kinder von den Eltern insbesondere in der Phase der Adoleszenz zu beobachten, in welcher nicht-familiäre „Sozialisationsagenten“ (Schneewind & Lukesch, 1978, S. 11) im schulischen oder beruflichen Umfeld und im Freundeskreis zu relevanten Bezugspersonen werden. In Unternehmerfamilien hingegen bleibt die Bedeutung der Familie im Sozialisati-

onsprozess stets präsent, insbesondere wenn die Nachfolger im Unternehmen tätig werden und dementsprechend die Familienmitglieder zu den eigenen Arbeitgebern oder Kollegen werden (vgl. García-Álvarez et al., 2002, S. 190). Um trotzdem eine familiäre Abgrenzungserfahrung zu erleben, besuchen Kinder in Unternehmerfamilien häufig ein Internat oder sammeln früh Auslandserfahrung, um „Abstand von Familie und dem Familienunternehmen“ (Schröder, 2011, S. 8) zu gewinnen.

Des Weiteren lässt sich der Literatur entnehmen, dass die Eltern als „Verbindungsglied“ (Caspary, 2018, S. 252) zwischen dem Unternehmen und der Familie häufig die Nachfolgerwartungen in paradoxer Art an ihre Kinder kommunizieren und infolgedessen widersprüchliche Botschaften senden. Fritz B. Simon drückt dies folgendermaßen aus:

Du kannst dich auch gegen die Nachfolge entscheiden, solange du dich nur für die Nachfolge entscheidest. Das heißt, mir ist wichtig, dass DU [Hervorhebung im Original] dich ohne jeden Druck und ganz freiwillig dafür entscheidest, mich nicht zu Tode zu enttäuschen. (Simon, 2002, S. 203)

Diese Aussagen werden aufgrund ihrer Widersprüchlichkeit in der Literatur mit den Begriffen „Freiwilligkeitsmythos“ (Stamm, 2013, S. 225) und „Metapher der freien Wahl“ (ebd.; vgl. Stamm und Marchese, 2011) bezeichnet. Hieraus lässt sich ableiten, dass das betroffene Kind in der Nachfolgefrage mit einer inneren Zerreißeprüfung konfrontiert ist. Auf der einen Seite besteht der Wunsch nach individueller Selbstverwirklichung und einer unabhängigen Berufsentscheidung und auf der anderen Seite steht der Erwartungsdruck der Eltern das Familienunternehmen und damit das „Lebenswerk der Eltern“ (Simon, 2012, S. 108) weiterzuführen. Dies löst in den Kindern eine psychologische Dilemma-Situation aus, insbesondere in Gesellschaften, in denen die Individualisierungstendenzen einen großen Einfluss auf die Heranwachsenden haben. Fritz B. Simon beschreibt, dass der Nachfolger dieser „Doppelbindung“ (ebd.: S. 108) entkommen kann, falls es ihm gelingt, „in der Unternehmensnachfolge seine Selbstverwirklichung zu finden“ (ebd.).

Es kann zusammengefasst werden, dass der Unternehmenshintergrund einen signifikanten Einfluss auf die Lebenswelt und Identitätsentwicklung der Nachkommen in Unternehmerfamilien ausübt. Schlussendlich liegt es in der Hand der Eltern zu bestimmen, wie viel Raum den unternehmerischen Belangen im familiären Alltag zugestanden wird und damit über das Ausmaß der Paradoxien, die ihre Kinder bewältigen müssen, zu entscheiden (vgl. Stamm, 2013, S. 10).

#### 4.1.2. Faktoren der Sozialisation

Die Intensität der Verbindung von „Gefühl und Geschäft“ (Simon, 2002, S. 7), d.h. der Grad der enterprisenness, ist in jeder Unternehmerfamilie hochspezifisch. Die Faktoren, welche bei der Bestimmung des unternehmerischen Einflusses auf die Lebenswelt der Heranwachsenden eine Rolle spielen, sollen im Folgenden erläutert werden.

Ein wichtiger Einflussfaktor ist die familiäre Generation und die Phase, in welcher sich das Unternehmen befindet. So fällt es der Gründerfamilie der ersten Generation meist sehr schwer die Kontexte zwischen Unternehmen und Familie zu trennen, sodass das Aufwachsen der Kinder von Unternehmensgründern sehr stark von der Dominanz des „Geschäft[s]“ (ebd.) geprägt ist (vgl. Simon, 2012, S. 63ff.). Fritz B. Simon beschreibt, dass in einem solchen Fall sowohl das Unternehmen als „Kind“ (ebd.: S. 66) als auch die leiblichen Kinder um die Aufmerksamkeit der Eltern konkurrieren. In Gründerfamilien sitzt die Firma „immer mit am Tisch“ (ebd.). Das Unternehmen, das die Eltern eigenständig gegründet haben, stiftet ihnen Identität, was dazu führt, dass die Kinder in eine Rolle geraten, „[in der] sie es durch ihre Bereitschaft oder Ablehnung der Nachfolge in der Hand haben, über Sinn und Sinnlosigkeit des Lebens der Eltern zu entscheiden“ (ebd.: S. 68). In einer Unternehmerfamilie der zweiten Generation hingegen, haben die Eltern die Nachfolgefrage ‚am eigenen Leib‘ erfahren und gestehen ihren Kindern mehr Selbstbestimmung in der Beantwortung der Nachfolgefrage zu (vgl. ebd.: S. 69).

Außerdem bestimmt die Branche des Familienunternehmens, ob es ausbildungsbezogene Erwartungen an die Nachkommen gibt oder ob eine „geschlechtsbedingte Selektion“ (Caspary, 2018, S. 164) über die Eignung der Nachkommen für die Nachfolge entscheidet. Von den Eltern wird häufig erwartet, dass die Studienwahl der Kinder mit den Anforderungen des Unternehmens kompatibel ist (vgl. ebd.: S. 132). Folglich stellt der von den Kindern eingeschlagene Berufsweg eine „Entscheidung für oder gegen die Wünsche und Traditionen der Familie“ (Felden, 2012, S. 160) dar.

Zusätzlich spielen die „Entfernung des Wohnbereichs zum Unternehmen“ (Caspary, 2018, S. 234), die finanzielle Abhängigkeit vom Familienunternehmen und der Grad der „Verflechtung von Privat- und Arbeitsleben“ (ebd.) eine Rolle (vgl. Froschauer und Lueger, 2012, S. 102ff.). Die Kinder und Jugendlichen werden zudem durch die Art der Verbindung ihrer Eltern und nahen Verwandten mit dem Unternehmen geprägt: Verfolgen diese eine operative Tätigkeit, halten sie lediglich Anteile oder besteht keine Gebundenheit an das Unternehmen? Zudem ist die Haltung des in die Unternehmerfamilie eingetragenen Elternteils gegenüber dem Familienunternehmen sehr prägend für die Sozialisation der Nachkommen (Caspary, 2018, S. 277f.).

Je stärker die genannten Faktoren erfüllt sind, desto enger ist die Kopplung zwischen Familie und Unternehmen, was sich folglich auf die Nachfolgemotivation der Nachkommen auswirkt. Hierbei nimmt die Wertevermittlung einen relevanten Stellenwert ein, weswegen im folgenden Kapitel auf die zu beobachtenden Werte „zwischen Gefühl und Geschäft“ (Simon, 2002, S. 7) und die Art ihrer Vermittlung eingegangen wird.

#### 4.2. Wertevermittlung in der Sozialisation in Unternehmerfamilien

Werte können nicht nur als „Säule der Identität“ (von Schlippe, 2021, Folie 9) eines einzelnen Individuums ange-

sehen werden, sondern als ein verbindendes und identitätsstiftendes Element einer gesamten Familie über mehrere Generationen hinweg. Auch Organisationen als Sozialsysteme sind in ihrer Art Entscheidungen zu treffen von bestimmten Werten beeinflusst (vgl. Janke, 2015). In Unternehmerfamilien fallen diese beiden Wertesysteme der Familie und des Unternehmens zusammen und beeinflussen sich wechselseitig (vgl. Kleve, 2020b). Die Werte, gegenüber denen sich eine Unternehmerfamilie verpflichtet fühlt, dienen als „Leitplanken“ für die Ausrichtung der Strategie des Unternehmens (von Schlippe et al., 2017, S. 243). Infolgedessen kann die familiness als familiärer Werteeinfluss auf den Familienbetrieb angesehen werden (vgl. Kleve, 2020b, Folie 17; Frank et al., 2010). Die dadurch eingebrachten familiären und sozioemotionalen Werte können als Wettbewerbsvorteil von Familienunternehmen angesehen werden, da sie in Krisenzeiten eine stabilisierende Wirkung entfalten und Zusammenhalt stiften können (vgl. Kleve, 2020b). Andererseits können familiäre Konflikte, die meist unlösbare Wertedifferenzen als Auslöser haben, als „größte Wertvernichter“ (Hennerkes & Hund, 2008, S. 264) zum Risikofaktor für den Bestand des familiären Betriebs werden. Außerdem sehen sich stark wachsende „dynastische Familie[n]“ (Rüsen et al., 2019, S. 227) aus mehrgenerationalen Familienunternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, den familiären Zusammenhalt trotz zunehmender räumlicher Distanzierung der Mitglieder und Zersplitterung der Anteile zu erhalten. In diesem Prozess der Professionalisierung der Unternehmerfamilie spielt die Wertevermittlung eine besondere Rolle (vgl. ebd.).

Die vorliegende Arbeit legt den Fokus jedoch nicht auf das Phänomen der familiness, sondern auf jenes der enterpriseness, welches ein Integrieren der organisationalen Belange in das familiäre Wertesystem einschließt (vgl. Hasenzagl, 2018; Frank et al., 2019).

Dementsprechend erlernen und verinnerlichen Kinder und Jugendliche, die in Unternehmerfamilien aufwachsen, Werte in Bezug sowohl auf die Familie als auch auf das Unternehmen (vgl. Dreher und Dreher, 1985). Wie stark die Kinder und Jugendlichen von den unternehmerischen Werten beeinflusst werden, hängt von den Faktoren ab, die in Kapitel 4.1.2 beschrieben wurden. In der Sozialisation der Nachkommen werden die widersprüchlichen Wertesysteme von bindungsorientierter Familie und sachorientiertem Unternehmen zusammengeführt und treffen die Beteiligten mit einer „phänomenalen Wucht“ (Stamm, 2013, S. 191). Gemäß Schröder (2011, S. 13) ist häufig zu beobachten, dass sich die familiären Werte und die Werte der Unternehmenskultur entweder voneinander klar abgrenzen oder sich überschneiden. Die Unternehmerfamilie und ihre Mitglieder stehen folglich in einem ständigen Wertekonflikt „zwischen Gefühl und Geschäft“ (Simon, 2002, S. 7) und sie müssen lernen sich in diesem Spannungsfeld zu positionieren und ein eigenes identitätsstiftendes Werteverständnis auszubilden.

Die in Kapitel 2.2 erläuterten Wertedimensionen und -kategorien nach Schwartz (1992, 1994) dienen für das folgende Unterkapitel als theoretische Grundlage. Die der wissenschaftlichen Literatur zu entnehmenden Erkenntnisse zur

Wertevermittlung in Unternehmerfamilien sollen im Folgenden dem Werteschema nach Schwartz und damit den Dimensionen der *Selbstüberwindung*, der *Bewahrung*, der *Offenheit für Wandel* und der *Selbsterhöhung* zugeordnet werden (Schwartz, 1994, S. 24).

#### 4.2.1. Wertedimensionen und -kategorien

Elke Schröder (2011) hat eine Studie durchgeführt, in der sie Mitglieder aus Unternehmerfamilien, sowohl Kinder als auch Eltern, befragt hat, welche Werte in ihren Familien vermittelt werden bzw. welche sie als besonders wichtig erachten. Diese Studie dient als Grundlage für die Argumentationen in diesem Kapitel.

Es konnte beobachtet werden, dass insbesondere Werte, die der Dimension der *Selbstüberwindung* bzw. der Unterkategorie der „Benevolenz“ (Schwartz, 1992, S. 7) zuzuordnen sind, vermehrt genannt wurden. Darunter fallen Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Loyalität, Treue, Vertrauen, Zusammenhalt, Authentizität, „Verantwortung für das eigene Tun“ (Schröder, 2011, S. 30) und ein fairer und respektvoller Umgang mit den Mitarbeitern. Diese Werte, die sich auf das Wohlergehen anderer Menschen beziehen, bezeichnen Wimmer et al. mit dem Begriff der „Basiswerte“ (Wimmer et al., 2018a, S. 201) einer Unternehmerfamilie und erwähnen „Zusammengehörigkeit, Loyalität, wechselseitige Unterstützung und Verlässlichkeit“. Darüber hinaus erkennen Arist von Schlippe et al. die Werte der „Hilfsbereitschaft und Solidarität, Vertrauen und Fairness“ (von Schlippe et al., 2017, S. 243) als „Wertefundament“ (ebd.) einer an ein Unternehmen gebundenen Familie an. Außerdem zählt Elke Schröder (2019, S. 205) die soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zu den Werten der Benevolenz, die sich vor allem durch die regionale Verankerung des Familienunternehmens ergibt. Zur Wertekategorie des Universalismus werden von den in Schröders Studie befragten Familienmitgliedern Toleranz und Gleichheit benannt (ebd.: S. 28ff.).

Neben den Werten der *Selbstüberwindung*, werden von den Familienmitgliedern zudem Werte der Tradition genannt, die die Bewahrung des Bestehenden fokussieren (vgl. Schwartz, 1994, S. 24). Dies äußert sich in Unternehmerfamilien durch den Wunsch nach transgenerationaler Weiterführung des familiären Betriebs. Schröder erwähnt diesbezüglich die Relevanz der „Zukunftsfähigkeit“ (Schröder, 2011, S. 35), da das Familienunternehmen als „Organismus [angesehen wird], der Input von allen braucht und weiterentwickelt, lebendig flexibel bleiben muss“ (ebd.). Zusammenhängend mit diesen die Langfristigkeit anvisierenden Werten, besteht eine Verantwortung gegenüber den eigenen „Wurzeln“ (ebd.: S. 31) und einem daraus resultierenden verantwortungsvollen Umgang mit dem familiären Vermögen. Das Vorhandensein von Letzterem stellt einen besonderen Sozialisationskontext für Kinder und Jugendliche dar. Gemäß dem Prinzip der „transgenerationale[n] Treuhänderschaft“ (Kleve, 2020a, S. 83) ist der Wert der Bescheidenheit und Sparsamkeit in Unternehmerfamilien stark ausgeprägt. Durch die Vermittlung des Wertes der Bodenständigkeit intendieren Eltern zu verhindern, dass ihre Kinder aufgrund

des Reichtums eine unangebrachte finanzielle Anspruchshaltung entwickeln (vgl. ebd.; Stamm, 2013, S. 270).

Zudem finden Prinzipien der Konformität Eingang in das Wertesystem von Nachkommen in Unternehmerfamilien. Hierzu zählt Schröder „Respekt und Dankbarkeit gegenüber [den] Vorfahren“ (Schröder, 2011, S. 31), Demut, Höflichkeit, Pünktlichkeit sowie „Anstand und gutes Benehmen“ (ebd.). Außerdem hat die Wissenschaftlerin herausgefunden, dass der Wert der Sicherheit in Unternehmerfamilien eine signifikante Rolle spielt, da die Familienmitglieder durch das unternehmerische Vermögen ein Gefühl der finanziellen Absicherung erleben (vgl. ebd.: S. 19).

Des Weiteren gehört zu den Werten der *Bewahrung* die Erwartung an die junge Generation in die Nachfolge im Unternehmen einzutreten. Dieser traditionelle Wert steht im Konflikt mit dem Wert der Unabhängigkeit und Selbstbestimmung, dessen Schauplatz die Nachfolfrage ist (siehe Kapitel 4.1.1). Folgendes Zitat weist auf diese Wertedifferenzen zwischen der *Bewahrung* und *Offenheit für Wandel* hin:

Aufgrund der Bedeutung des Unternehmens für die Familie und speziell für die Eltern können innerhalb der Familie daher bestimmte Werte vertreten bzw. vermittelt werden, die gerade die Individualisierungstendenzen der Nachkommen begrenzen und ihren Wunsch nach einer Nachfolge bzw. Fortführung der Tradition bestärken. (Caspary, 2018, S. 274)

In den von Elke Schröder geführten Interviews werden vermehrt die Werte der Freiheit, „des Respekts, ... dass man auch seinen eigenen Lebenslauf hat“ (Schröder, 2011, S. 28) und dass man sich zu einem Beruf nicht verpflichtet, sondern „befähigt“ (ebd.: S. 35) fühlt, genannt. Diese Werte lassen sich zur Dimension *Offenheit für Wandel* und der Unterkategorie der „Selbstbestimmung“ (Schwartz, 1992, S. 6) zuordnen. Arist von Schlippe et al. (2017, S. 243) drücken dies mit dem Wunsch nach individueller Gestaltungsfreiheit des Lebens und der eigenen Berufsbiografie aus. Diese Werte implizieren, dass den Kindern und Jugendlichen gemäß der gesellschaftlichen Individualisierungstendenzen eine berufliche und damit finanzielle Unabhängigkeit abseits des Familienunternehmens ermöglicht werden soll (vgl. Schröder, 2011). Das Vermitteln und Fördern dieser freiheitlichen Werte ist von hoher Relevanz, da laut Caspary (2018, S. 99) eine solche berufliche Entscheidungs- und Handlungsfreiheit die Nachfolgemotivation steigern kann. Auch García-Álvarez et al. (2002, S. 202) haben herausgefunden, dass Familien den jungen Generationen erlauben sollten, eigene Ressourcen außerhalb des familiären Unternehmenskontextes aufzubauen.

Die vierte Wertedimension der *Selbsterhöhung* schließt nach Stamm (2013, S. 270) die Bereitschaft Leistung zu erbringen und Risiken einzugehen, ein. Auch von Schlippe et al. (2017, S. 243) betonen, dass der erwartete generationenübergreifende Erhalt des Vermögens hohe Anforderungen an den Wert der Zielstrebigkeit und den Stellenwert der Bildung mit sich zieht. Interessant zu beobachten ist jedoch, dass Werte, die mit Macht, Autorität und Hedonismus verbunden sind,

von den Interviewteilnehmenden von Elke Schröder (2011) nicht erwähnt wurden. In *Tabelle 3* sind die genannten Werte zusammen mit den dazugehörigen Wertedimensionen, die die Nachkommen in Unternehmerfamilien in Bezug auf ihre Sozialisation beeinflussen, abgebildet.

#### 4.2.2. Werte zwischen „Gefühl und Geschäft“

In Bezug auf die im Zentrum der vorliegenden Arbeit stehende Verbindung von Familie, sprich dem „Gefühl“, und Unternehmen, sprich dem „Geschäft“ (Simon, 2002, S. 7) erscheint es sinnvoll eine Kategorisierung der Werte nach ihrem Ursprung aus der familiären oder unternehmerischen Sphäre vorzunehmen. Dementsprechend formuliert Schröder (2011, S. 35) eine familien- und kinderbezogene sowie eine mitarbeiter- und unternehmensbezogene Dimension der Werte. In *Kapitel 3.3* wurden die widersprüchlichen Systemlogiken von Familie und Unternehmen erläutert, die im Kern auf ein Aufeinandertreffen von personen- und bindungsorientierten Werten der Familie und funktions- und sachorientierten Werten des Unternehmens zurückzuführen sind. Die im vorangegangenen *Kapitel 4.2.1* erläuterten Werte sollen im Folgenden den Kontexten des „Gefühls“ und des „Geschäfts“ (Simon, 2002, S. 7) zugeordnet werden, um das Spannungsfeld zu verdeutlichen, das die Sozialisation von Nachkommen in Unternehmerfamilien charakterisiert.

Der Sphäre der Familie, in der jedes Familienmitglied mit seiner gesamten Persönlichkeit integriert ist und eine lebenslängliche, unkündbare Mitgliedschaft hält, lassen sich im Besonderen die Werte der *Selbst-Überwindung* (Benevolenz und Universalismus) und der *Offenheit für Neues* (Selbstbestimmung) zuordnen. Diese Werte, die das Wohlergehen anderer Menschen anstreben, lassen sich auf die in *Kapitel 3.3* erläuterte Systemlogik der Familie zurückführen. Die Priorisierung des Gemeinwohls, der Fokus auf ideelle Ziele und die emotionale Verbundenheit durch das Medium der Liebe rahmen die familiären Werte ein (*siehe Tabelle 2*), die eine Verantwortung für das „Gefühl“ (Simon, 2002, S. 7) implizieren.

Im Kontrast hierzu stehen Werte, die ein Verantwortungsbewusstsein für das „Geschäft“ (ebd.) fordern. Diese ergeben sich aus dem Kontext des Familienunternehmens, welches als sachorientiertes Sozialsystem überwiegend materielle Ziele priorisiert und die austauschbaren Mitarbeitenden auf ihre Funktion bzw. Leistung im Unternehmen reduziert. Das Medium des Geldes regelt die monetäre Entlohnung für vertraglich festgelegte Arbeitsleistungen (*siehe Tabelle 2*). Dementsprechend resultieren aus diesem betrieblichen Kontext überwiegend Werte der *Selbsterhöhung* (Leistung). Neben der geforderten Leistungs- und Risikobereitschaft sind zudem Werte der *Bewahrung* (Tradition, Konformität, Sicherheit) hochrelevant für das ökonomische Überleben des Unternehmens. Die damit verbundene Aufforderung an die Familienmitglieder den Wert der Sparsamkeit zu leben, ist an den Wunsch des transgenerationalen Erhalts und der Weitergabe des Familienbetriebs gekoppelt.

Aus der „koevolutionäre[n] Einheit“ (Simon, 2012, S. 119) des bindungsorientierten Wertesystems der Familie und des funktionsorientierten Wertesystems des Unter-

nehmens resultieren die Werte der Unternehmerfamilie. Es ergibt sich eine Doppelverantwortung für sowohl die Werte des „Gefühl[s]“ als auch jene des „Geschäft[s]“ (Simon, 2002, S. 7). Folglich argumentiert Schröder (2011, S. 13), dass es Werte gibt, die sich überschneiden und ohne Konflikte Eingang in das andere Wertesystem finden. Als Beispiel lässt sich hier das faire, loyale und respektvolle Verhalten nicht nur gegenüber Familienmitgliedern, sondern auch gegenüber Mitarbeitern und Gesellschaftern erwähnen, das charakteristisch für die Unternehmenskultur in Familienunternehmen und Ausdruck der *familiness* ist (vgl. Frank et al., 2010). Schröder (2011, S. 13) legt jedoch auch dar, dass es Werte gibt, die miteinander im Konflikt stehen. Schauplatz dieser Wertekonflikte ist oftmals die Nachfolgefrage (*siehe Kapitel 4.1.1*). So stehen beispielsweise die Werte der *Bewahrung* und damit der Nachfolgeerwartung der jungen Generation den Werten der *Offenheit für Wandel* und damit dem Wunsch nach selbstbestimmter, freier Berufswahl gegenüber. Zudem stehen sich die Werte der *Selbstüberwindung* und der *Selbsterhöhung* in der Frage der Priorisierung von Leistung und Geld oder Verbundenheit und Liebe gegenüber.

Die erwähnten Wertesysteme der Familie und des Unternehmens und ihre Vereinigung in den Werten der Unternehmerfamilie implizieren aufgrund der Gleichzeitigkeit beider Kontexte ein Verantwortungsgefühl für „Gefühl und Geschäft“ (Simon, 2002, S. 7). Dies kann wie in *Abbildung 2* grafisch dargestellt werden.

#### 4.2.3. Vermittlung von Werten

Werte werden von den familiären „Sozialisationsagenten“ (Schneewind & Lukesch, 1978, S. 11) primär durch das kindliche Beobachten der elterlichen Verhaltensweisen vermittelt (*siehe Kapitel 2.2*). Dies betrifft, wie folgt beschrieben, auch den Wertevermittlungsprozess in Unternehmerfamilien:

Beobachten Kinder aus Unternehmerfamilien beispielsweise, wie ihre Eltern im Gespräch nach einer Entlastungsmöglichkeit eines erkrankten Mitarbeiters des Familienunternehmens suchen, wird Kindern soziale Verantwortung über Sozialisationsprozesse deutlich. (Schröder, 2019, S. 206)

Schröder (2011, S. 22) versteht dieses Vorleben der Werte durch die Haltung und das Verhalten der Eltern als angemessene Art den Kindern im Sozialisationsprozess die gewünschten Werte implizit weiterzugeben und sie zu deren Imitation anzuregen.

Neben dieser Beobachtung der gelebten Werte können insbesondere Geschichten und Narrative als wichtige Wertetransporteure in der Unternehmerfamilie angesehen werden. Entsprechend hierzu definiert Stamm die Unternehmerfamilie als „generationsübergreifende ... Erzähl- und Erinnerungsgemeinschaft“ (Stamm, 2013, S. 326). Den Kindern wird die Einstellung ihrer Eltern zum Unternehmen insbesondere durch die am Abendbrottisch erzählten Geschichten über die unternehmerischen Geschehnisse vermittelt,

**Tabelle 3:** Vermittelte Werte in Unternehmerfamilien. Eigene Darstellung in Anlehnung an Stamm (2013), von Schlippe et al. (2017), Caspary (2018), Kormann (2018) und Schröder (2011, 2019), Wimmer et al. (2018a) und Schwartz (1992, 1994).

<b>Selbst-Erhöhung</b>	<i>Macht</i>	-
	<i>Leistung</i>	Leistungs- und Risikobereitschaft, Zielstrebigkeit, Bildung
<b>Selbst-Überwindung</b>	<i>Universalismus</i>	Toleranz, Gleichheit
	<i>Benevolenz</i>	Zusammenhalt, Loyalität und Treue, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauen, Fairness und Respekt, Solidarität, soziale Verantwortung
<b>Bewahrung</b>	<i>Tradition</i>	Langfristigkeit/Nachhaltigkeit, Sparsamkeit und Bodenständigkeit
	<i>Konformität</i>	Respekt, Dankbarkeit, Demut, Höflichkeit, Pünktlichkeit, Transparenz
	<i>Sicherheit</i>	Finanzielle Absicherung
<b>Offenheit für Wandel</b>	<i>Hedonismus</i>	-
	<i>Stimulation</i>	Offenheit für Neues
	<i>Selbstbestimmung</i>	Freiheit und Unabhängigkeit in der Lebensgestaltung und Berufswahl



**Abbildung 2:** Vereinigung der Werte der Familie und des Unternehmens in den Werten der Unternehmerfamilie. Eigene Darstellung in Anlehnung an Tabelle 3.

was nach Kormann (2018, S. 200) eine identitätsstiftende Wirkung entfaltet. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in Unternehmerfamilien die Unternehmensgeschichten eng mit den Familiengeschichten verbunden sind. Folglich sind Erzählungen über die Unternehmensgründer und überstandene Krisenzeiten Bestandteil des „Familiengedächtnisses“ (Stamm, 2013, S. 323) und hilfreich zur Beantwortung der Frage „Wie kam es dazu, dass wir heute sind, was wir sind?“ (Kormann, 2018, S. 290). Die familiären Werte sollen als generationsübergreifende Leitlinien für das Handeln in Unternehmen und Familie aufrechterhalten werden (vgl. ebd.: S. 296).

Schröder unterstreicht, dass ein „frühzeitiges Heranführen, Zusammenführen und Informieren“ (Schröder, 2011, S. 21) über das Familienunternehmen zu einer aufgeschlossenen Haltung gegenüber der Präsenz des Unternehmens

führen kann. Hierzu eignen sich Praktika, Familien- und Netzwerktreffen oder das Teilnehmen an Seminaren (vgl. ebd.). Zudem betonen von Schlippe et al., dass die Familienmitglieder in Form einer Familienverfassung gemeinsam Antworten auf die Frage „Wie leben wir unsere Werte?“ (von Schlippe et al., 2017, S. 243) ausarbeiten sollten, um die mit den einzelnen Werten verbundenen Handlungserwartungen explizit zu formulieren.

Nachdem nun ein theoretischer Überblick über die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu den Werten und ihrer Vermittlung in Unternehmerfamilien gegeben wurde, wird diese Theorie im folgenden Kapitel durch das Hinzuziehen von Interviewmaterial empirisch angereichert und durch direkte Aussagen von Mitgliedern aus Unternehmerfamilien erweitert.

Im Zentrum der folgenden Auswertung steht die Bearbei-

tung der dieser Arbeit zu Grunde liegenden Forschungsfrage:

„Wie beeinflusst die Verbindung von Familie und Unternehmen die Wertevermittlung in der Sozialisation von Kindern und Jugendlichen in Unternehmerfamilien?“

## 5. Empirie: Wertevermittlung in der Sozialisation von Kindern und Jugendlichen in Unternehmerfamilien

### 5.1. Methode und Material

Für die empirische Anreicherung der theoretischen Darstellung der Wertevermittlung in Unternehmerfamilien (siehe Kapitel 4.2) wird die qualitative Literaturanalyse des Psychologen Phillip Mayring (1991) hinzugezogen. Dieses strukturierende Auswertungsverfahren sieht ein Ableiten von Kategorien aus der Literatur vor, die anschließend als Grundlage für die Auswertung des Interviewmaterials dienen (vgl. ebd.: S. 210). Zunächst soll das verwendete Material vorgestellt und die Interviewteilnehmer eingeordnet werden, bevor die Anwendung der in Anlehnung an Schwartz (1992, 1994) entwickelten Wertedimensionen erfolgt.

Im Rahmen eines Lehrforschungsprojekts an der Universität Witten/Herdecke wurden am Lehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien des Witterner Instituts für Familienunternehmen (WIFU) im Jahr 2020 neun narrative Interviews mit elf Mitgliedern aus acht Unternehmerfamilien geführt. Unter ihnen sind fünf Frauen und sechs Männer. Bezüglich der Rolle der Befragten im Familienbetrieb kann Folgendes festgehalten werden: Unter den Befragten sind vier Geschäftsführer, die Ehepartnerin eines Geschäftsführers, drei aktive Gesellschafter und drei zukünftige Nachfolger. Die im Hintergrund stehenden Familienunternehmen variieren bezogen auf ihre Größe stark. Das kleinste von ihnen ist eine familieninterne Vermögensverwaltung (siehe I.2)<sup>2</sup> und umfasst lediglich die Kernfamilienmitglieder, wohingegen das größte Familienunternehmen (siehe I.1) bis zu 50.000 Mitarbeitende anstellt. Vier Unternehmen sind der Maschinenbau-Branche zuzuordnen, während die anderen in der Logistik, der Elektroinstallation, dem Sozialwesen und der Vermögensverwaltung angesiedelt sind. Zudem weisen die jeweiligen Gründungszeitpunkte eine große Spanne auf, da die acht Familienbetriebe zwischen den 1740er und 2010er Jahren gegründet wurden. Der im Anhang befindlichen Tabelle können diese charakteristischen Merkmale in aufgelisteter Form entnommen werden (siehe Anhang 1).<sup>3</sup>

In den circa 1,5 Stunden dauernden Interviews wurden den Teilnehmern Fragen gestellt, die sich auf den Einfluss des Familienunternehmens auf die Sozialisation, Wertebildung und Lebensführung der Mitglieder fokussieren. Die Fragen können dem im Anhang beigefügten Interviewleitfaden entnommen werden (siehe Anhang 2).

### 5.2. Kernwerte und ihre Vermittlung

Gemäß der vorgesehenen Kategorienbildung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1991) werden die von den interviewten Familienmitgliedern genannten Werte den Wertedimensionen nach Schwartz (1992, 1994) zugeordnet. Folgenden Auflistungen können diese Werte mit ihrer Zuordnung zur Dimension der *Offenheit für Wandel*, der *Selbstüberwindung*, der *Bewahrung* und der *Selbsterhöhung* entnommen werden. Die Reihenfolge der Nennung der Werte orientiert sich an der Häufigkeit ihrer Erwähnung.

Die Befragten nennen folgende Werte der *Offenheit für Wandel*:

- **selbstbestimmte, unabhängige Lebensgestaltung und freie Berufswahl** (I.1, I.2, I.4, I.5, I.6, I.7, I.8, I.9),
- Freiheit (I.1, I.6, I.7, I.9),
- eigenverantwortliches Handeln (I.2, I.5, I.8) und
- finanzielle Unabhängigkeit (I.1, I.9).

Zudem wird den Werten der *Selbstüberwindung* eine große Bedeutung zugesprochen:

- **Zusammenhalt und emotionale Zugehörigkeit** (I.1, I.2, I.3, I.4, I.7, I.9),
- Toleranz und Respekt (I.1, I.2, I.8),
- Hilfsbereitschaft, Unterstützung und Solidarität (I.1, I.2, I.4),
- Ehrlichkeit, Vertrauen und Loyalität (I.2, I.4, I.5),
- soziale Gerechtigkeit und gesellschaftliche Verantwortung (I.1, I.7).

Außerdem werden Werte der *Bewahrung* genannt, welche im Folgenden aufgelistet sind:

- **Bescheidenheit, Bodenständigkeit und Sparsamkeit** (I.1, I.2, I.5, I.6, I.7, I.8),
- Verantwortung (für die Mitarbeiter) (I.3, I.4, I.5, I.6, I.7, I.8),
- Kontinuität und Langfristigkeit (I.3, I.5, I.7) und
- finanzielle Absicherung (I.1, I.6, I.7).

Auch Werte der *Selbsterhöhung* werden vereinzelt genannt:

- Leistungs- und Risikobereitschaft (I.3, I.9),
- Fleiß (I.8),
- Disziplin (I.9), Kontrolle und Macht (I.6).

<sup>2</sup> Hinweis: Die Angaben in den Klammern beziehen sich auf die Zuordnung zu den jeweiligen Interviews (siehe Anhang 1).

<sup>3</sup> Hinweis: Die Interviews wurden aufgrund von Gründen der Vertraulichkeit und Privatsphäre der Befragten anonymisiert.

Die Häufigkeit der Nennung der Werte beachtend, kann abgeleitet werden, dass die (fettgedruckten) Werte der freien Lebensgestaltung und Berufswahl (*Offenheit für Wandel*), des Zusammenhalts (*Selbstüberwindung*) und der Bescheidenheit und Sparsamkeit (*Bewahrung*) einen dominanten Platz in der *Sozialisation eigener Art* der interviewten Personen einnehmen. Diese drei Werte werden von mindestens sechs der neun Befragten mehrfach genannt und können folglich als *Kernwerte* der an den Interviews teilnehmenden Unternehmerfamilien bezeichnet werden. Das detaillierte Verständnis dieser drei Werte, mögliche Arten ihrer Vermittlung und ihr Entstehen aus der Verbindung von Familie und Unternehmen sollen in den folgenden Unterkapiteln exemplarisch anhand von direkten Aussagen der Befragten und mit Rückbezug auf die erwähnte Literatur erläutert werden.

### 5.2.1. Freie Lebensgestaltung und Berufswahl

Wie bereits in *Kapitel 4.1.1* thematisiert, stellt die Nachfrage einen für das Familienunternehmen überlebenswichtigen Aspekt dar, welcher die Lebensgestaltung der Kinder und Jugendlichen in Unternehmerfamilien signifikant beeinflusst. Überraschend zu beobachten ist, dass die Mehrzahl der interviewten Personen von einer Sozialisation abseits eines familiären Erwartungsdrucks berichten und vielmehr von einer selbstbestimmten Nachfolgeentscheidung erzählen. Diese „freie Lebensgestaltung, die nicht unter dem Diktat der Firma steht“ (I.7: 157f.)<sup>4</sup> zieht sich als Kernwert durch viele der geführten Interviews. So beschreibt der Gesellschafter aus Interview sieben, wie er „ohne den Blick auf die Firma“ (I.7: 42) aufgewachsen ist und zudem die eher geringe Beeinflussung seiner Kindheit durch das Unternehmen auf die große Entfernung zwischen seinem Wohnort und dem Standort des Unternehmens zurückführt (*siehe Faktoren der Sozialisation in Kapitel 4.1.2*).

Als Ursprung für die in seiner Familie spürbare Möglichkeit der unabhängigen Lebensgestaltung sieht der Befragte das durch das Familienunternehmen zur Verfügung stehende Vermögen an. Letzteres beschreibt er als „Sicherheitspuffer“ (I.7: 638), das „einen höheren Grad an beruflicher Freiheit“ (I.7: 648) ermöglicht. Dies wirkt sich nach seinen Schilderungen beispielsweise auf die Finanzierbarkeit überdurchschnittlicher Bildungschancen für seine Kinder aus.

Auch das befragte Familienmitglied aus dem vierten Interview hat in ihrer Kindheit einen hohen Grad an Selbstbestimmung erfahren, den sie als „total angenehm“ (I.4: 1211) erlebt hat. Die Einstellung, dass „jeder so das machen konnte, was er erstmal wollte“ (I.4: 1211f.) prägt zudem die Wertevermittlung gegenüber ihren eigenen Kindern, denen sie diese selbstbestimmte Lebensgestaltung weitergeben möchte. An dieser Stelle wird die transgenerationale Dimension der Wertevermittlung deutlich. Das Beobachten der gelebten Werte der Eltern veranlasst die Nachkommen entweder zu

einer Imitation und Weitergabe an die eigenen Kinder oder zu einer Abgrenzung (Schröder, 2011, S. 22).

Von letzterem Fall berichten die ehemaligen Geschäftsführer zweier Familienbetriebe der Maschinenbau Branche. Der Befragte aus Interview drei erwähnt die eher einschränkende Einstellung seines Vaters, die vorsah, dass „das Überleben des Unternehmens Vorrang hat vor den persönlichen Belangen ... oder [den] persönlichen Wünsche[n]“ (I.3: 737f.). Diese starke Dominanz des Unternehmens, die auch der Befragte aus Interview sechs mit der Aussage „[I]ch hatte manchmal auch keinen Raum“ (I.6: 201f.) beschreibt, verdeutlicht, dass eine fehlende Trennung von familiärer und unternehmerischer Sphäre die Entwicklung von freiheitlichen Werten stark beschränken kann. Im Fall der beiden angesprochenen Personen gab es eine solche Trennung nicht, was sich beispielsweise dadurch ausgedrückt hat, dass die „Laune [des Vaters] direkt mit den Geschichten des Unternehmens dann verknüpft [war]“ (I.3: 860f.) und dass die familiäre Kommunikation am Mittagstisch durch das Besprechen von „Streitereien, ... Konflikte[n] und Rivalitäten“ (I.6: 41-45) „infiziert“ (I.9: 234) war. Diese von permanenter Abhängigkeit und Unfreiheit beeinflussten Werte der Eltern haben die Nachfolger dazu incentiviert den hiervon sich abgrenzenden Wert der Selbstbestimmung an ihre eigenen Kinder zu vermitteln.

Als Beispiel für eine solche gelingende Entkopplung der „Zahnräder“ (I.2: 480) von Familie und Unternehmen mit dem Resultat eines hohen Maßes an Freiheit für die Nachkommen können an dieser Stelle die Erzählungen der Geschwister aus dem fünften Interview genannt werden. Sie sind beide in der Nähe des Familienbetriebs aufgewachsen und haben in ihrem Sozialisationsprozess eine Nachfolgemotivation entwickelt, welche sie dazu veranlasst das Familienunternehmen als Doppelspitze zu übernehmen. Diese freiwillige Bereitschaft zur Nachfolge führen die Befragten auf die Verhaltensweise der Eltern zurück, welche strikt auf die Trennung von Berufs- und Privatleben geachtet haben, damit die Familie noch „Luft ... zum Atmen“ hat (I.5: 94ff.). Sowohl letzteres Zitat als auch die Aussage „Ich möchte, dass mein Zuhause mein ZUHAUSE [Hervorhebung im Original] ist“ (I.5: 91), stammen von dem geschäftsführenden Familienvater, welcher stetig versucht hat, dass die „unternehmerischen Tätigkeiten nicht das Familienleben erdrücken“ (I.2: 324) und diesen Wunsch nach Trennung des Berufs- und Privatlebens auch explizit thematisiert hat. Folgendes Zitat beschreibt, dass die Anwesenheit des Unternehmens von den Kindern nicht als ein Konkurrent im Gewinnen der elterlichen Aufmerksamkeit angesehen wurde, sondern den Sozialisationsprozess vielmehr bereichert zu haben scheint: „Es war nie diese unglaublich hohe Präsenz, dass man sagt ‚Hallo, wir sind auch noch da‘ ... und das verbinde ich bis heute immer noch [mit] etwas sehr sehr Schöne[m]“ (I.5: 76 ff.).

Die Mutter führt diese wohlwollende Einstellung der Kinder gegenüber der unternehmerischen Tätigkeit des geschäftsführenden Vaters zudem auf ein zeitliches Zusammenfallen ihrer Kindheit mit einer wirtschaftlich erfolgreichen Phase des Familienbetriebs zurück:

<sup>4</sup> Die Hinweise in den Klammern nach direkten Zitaten beziehen sich auf die Interview Nummer und die Zeilenangabe(n), wie folgt: (Interview-Nummer : Zeilenangabe).



Aber die Kinder haben eine Phase [erlebt], ... wo es eigentlich mit der Firma irgendwie immer positiv lief ‚Papa sitzt wieder im Flieger, ... fliegt nach Singapur, ich möchte auch mal nach Singapur fliegen‘. Also die haben dann so ... positive Sachen mitgekriegt. Also nicht so die Belastung, die dann dahintersteckt. Dadurch waren die glaube ich positiv zur Firma eingestellt. (I.8: 640-648)

Somit kann festgehalten werden, dass die Präsenz des Unternehmens die interviewten Geschwister nicht negativ in der Gestaltung ihres eigenen Lebensweges beeinflusst hat, sondern vielmehr zu einer autonomen Konstruktion der eigenen Berufsbiografie angeregt hat. Die junge Nachfolgerin erläutert die Vermittlung dieses Wertes wie folgt:

Das haben uns unsere Eltern auch gesagt ‚nur weil hier ein schönes Nest ist oder du aus dem Nest bist, musst du trotzdem fliegen können. Das musst du alleine können, weil am Ende des Tages, wenn du dann fertig bist, was bringt dir das dann? Also, das bringt ja nichts, und so kannst du ja nie gucken, wo du selbst hinkommst‘. Mir war das immer super super wichtig. Ich guck erstmal, wie weit ich selbst komme, ... um sich auch intern dann den gewissen Respekt hereinzuholen. (I.5: 931-1041)

Ergänzend hierzu berichten die Ehepartner aus dem zweiten Interview, dass sie in der Sozialisation ihrer Kinder eine Vermittlung von „Zwang“ (I.2: 367) vermeiden möchten, sondern nach dem Prinzip leben, dass „jeder sich frei entwickeln und entfalten kann“ (I.2: 368). Dies heißt nach ihrem Verständnis jedoch nicht, dass die Kinder vollständig von der Präsenz des Familienunternehmens ferngehalten werden sollen. In der betroffenen Unternehmerfamilie haben vielmehr die Kinder eine direkte Involvierung in die unternehmerischen Entscheidungen eingefordert, sodass die gesamte Familie beim Erarbeiten und dem schriftlichen Festhalten der Familienwerte in Form einer Familienverfassung zusammengearbeitet hat. Letztere umfasst meist Antworten auf Fragen wie folgende: „Wie gehen wir mit Familienmitgliedern um, die im Unternehmen mitwirken wollen? Welche Voraussetzungen müssen diese erfüllen?“ (I.3. 398ff.). Folglich können in der Familienverfassung Nachfolgeregelungen festgehalten werden. Dieses gemeinsame Formulieren von Leistungsanforderungen kann Nachkommen von einer freiheitseinschränkenden Nachfolgererwartung befreien, da sie nicht aufgrund ihrer Abstammung als potenzielle Nachfolger betrachtet werden, sondern erst dann, wenn sie entsprechende Kompetenzen erworben haben, die sie für eine Position im Familienunternehmen qualifizieren würden. Folglich wird durch das gemeinsame Erstellen der Familienverfassung eine vom Familienbetrieb entkoppelte Berufsentwicklung gefördert, wobei die Qualifikation und Kompetenz vor der familiären Zugehörigkeit als Auswahlkriterium der Nachfolger steht.

Auch die Geschwister aus dem fünften Interview wurden aktiv in den Gestaltungsprozess der Familienverfassung einbezogen. Gleichzeitig zur Vermittlung der Werte der Selbstbestimmtheit und der unabhängigen Lebensgestaltung, wurden sie altersgemäß an das Familienunternehmen herangeführt. Sie haben beispielsweise in den Schulferien im Unternehmen gejobbt und an Unternehmensfeiern teilgenommen. Im Fokus bei diesen in der Kindheit stattgefundenen Berührungspunkten mit dem Unternehmen stand das „spielerische Interesse“ (Stamm, 2013, S. 193) und das Erkunden des Betriebs. Diesbezüglich erwähnt auch der Befragte aus dem sechsten Interview folgende prägende Erinnerungen an Erlebnisse auf dem Firmengelände während seiner Kindheit:

Ich konnte die Werkstatt benutzen. Wir konnten in der Lackiererei der Werkstatt, wo wir die Antriebe lackierten, konnten wir irgendwie alte Mopeds lackieren. Ich konnte ohne Führerschein auf dem Hofgelände Auto fahren lernen. Ja, das ist alles ungewöhnlich. Und ich konnte mein eigenes Auto zerlegen und holraumversiegeln und wieder zusammenbauen. (I.6: 93-97)

Aus diesen Aussagen wird deutlich, dass sich eine Wertevermittlung einer selbstbestimmten Lebensweise und eine Heranführung an die unternehmerischen Aktivitäten wie beispielsweise das spielerische Erleben des Firmengeländes, das Sammeln erster Berufserfahrungen im Familienbetrieb oder das Mitwirken an der Familienverfassung nicht ausschließen müssen, sondern vielmehr hin zu einer selbstbestimmten Nachfolgemotivation ergänzen können.

Außerdem spricht die Ehepartnerin aus dem achten Interview den bereits von Stamm thematisierten „Freiwilligkeitsmythos“ (Stamm, 2013, S. 225) der Nachfolgefrage an:

[W]ir haben eigentlich schon versucht da den Kindern freie Wahl zu lassen ... mein Mann hat immer gesagt ‚ihr könnt werden was ihr wollt‘. Natürlich hast du im tiefsten Inneren den Wunsch, ‚aber das wäre trotzdem schön, wenn ihr für die Firma da wärt‘. (I.8: 604-608)

Wie in *Kapitel 4.1.1.* erläutert, können die Nachfolger dieser Zerreißprobe zwischen autonomer Lebensgestaltung und familiärer Erwartungshaltung lediglich entkommen, wenn sie „in der Unternehmensnachfolge ihre Selbstverwirklichung finden“ (Simon, 2012, S. 108). Diese produktive „Doppelbindung“ (ebd.) scheint in dem Falle der nachfolgenden Geschwister aus Interview fünf durch eine freiheitliche Wertevermittlung in der Sozialisation und ein „frühzeitiges Heranführen, Zusammenführen und Informieren“ (Schröder, 2011, S. 21) gelungen zu sein.

### 5.2.2. Zusammenhalt

Neben dem Wert der Selbstbestimmung wird außerdem der Wert des Zusammenhalts und der emotionalen Zugehörigkeit, welcher der Dimension der *Selbstüberwindung* zuzuordnen ist, von sechs Interviewteilnehmenden als essenziell

für die Sozialisation in der jeweiligen Unternehmerfamilie erachtet. Beispielsweise berichten die befragten Eltern im zweiten Interview von folgendem Verständnis dieses Wertes:

Wir sind als Familie immer viel stärker als jeder einzelne für sich genommen. Wir sind sicher geschützt. Wir haben einen vertrauten Raum, wo der offene Dialog das ist, was trägt. (I.2: 382-384)

Diese auf Gemeinschaftlichkeit und offener Kommunikation basierenden Werte führen im Familienalltag dazu, dass beispielsweise Entscheidungen über die Berufstätigkeit der Mutter gemeinschaftlich besprochen und getroffen werden: „Und somit ist es bei vielen Entscheidungen, erst ist es ein Wunsch. Aus diesem Wunsch kommt dann eine Entscheidung und somit tragen wir das alles zusammen“ (I.2: 297-299). Von diesem unmittelbaren Miteinbeziehen der Kinder in Entscheidungen, die den Grad der beruflichen Aktivität der Eltern betreffen, kann abgeleitet werden, dass die Kinder die Möglichkeit erhalten die Einflussstärke der *enterpriseness* auf ihre eigene Lebenswelt in gewisser Weise selbst zu beeinflussen. Die Familie beschreibt darüber hinaus ein empathisches Miteinander und ein gegenseitiges Unterstützen, was auf dem „Rezept“ (I.2: 316) des Dialogs basiert, als relevante und den Zusammenhalt stärkende Werte.

Zudem sieht der befragte Gesellschafter aus Interview sieben eine emotionale Zugehörigkeit innerhalb der Familie als hochrelevant für die Entwicklung einer freiwilligen Nachfolgemotivation an: „[D]ie Beziehung zu den Kindern ist der Schlüssel, ... und ich glaube dann sind sie auch bereit herein zu gucken. Und mitzumachen“ (I.7: 983ff.). Im sechsten Interview werden diese Werte mit einem „Miteinander“ (I.6: 189) beschrieben, aus denen gemeinsame „Visionen, ... Konzepte, ... und Ziele“ (I.6: 188f.) über Generationen hinweg entstehen können, woraus sich auch ein Gestaltungswille für den familiären Betrieb entwickeln kann.

Ähnliches berichtet zudem die zukünftige Nachfolgerin aus dem vierten Interview, welche einen gewissen „Teamgeist und Zusammenhalt“ (I.4: 760f.) als essenziell für ihre Familie erachtet. Diese emotionale Verbundenheit wird über ein jährlich stattfindendes „Familienwochenende“ (I.4: 764) und über das Ausüben gemeinsamer Hobbys hergestellt. So verbinden die Familie die jährlichen Urlaube mit „gemeinsame[n] [Triathlon]-Läufe[n] oder gemeinsame[n] Fahrradrennen“ (I.4: 808f.).

Die Relevanz des familiären Zusammenhalts scheint sich jedoch nicht nur aus der emotionalen Verbundenheit der Familienmitglieder zu ergeben, sondern hat laut den folgenden Schilderungen des ehemaligen Geschäftsführers aus dem dritten Interview zudem seine Ursprünge in der dominanten Präsenz des Familienunternehmens:

[I]ch bin der absoluten Überzeugung, ... wenn die Familie nicht mehr hinter dem Unternehmen steht, dann haben wir ein richtiges Problem. Und die muss auch geeint hinter dem Unternehmen stehen. Und es muss auch so geschehen, dass

Mitarbeiter merken, dass die Familie hinter dem Unternehmen steht. Und deswegen ist eine meiner Hauptaufgaben, neben dem Beiratsvorsitzenden auch in der Familie zu sehen, dass wir als Familie zusammenhalten. (I.3: 702-707)

Aus dieser Aussage lässt sich ableiten, dass die Verantwortung für das „Geschäft“ (Simon, 2002, S. 7), d.h. für den Fortbestand des Familienunternehmens und die Zukunft der Mitarbeitenden, eine Auswirkung auf die Verantwortung für das „Gefühl“ (ebd.), d.h. für den Zusammenhalt der Familie, hat. Für den früheren Geschäftsführer ist die Identität der Familie und ihre „emotionale Verbundenheit“ (I.9: 184) stark mit dem Unternehmen verkoppelt. Dieses Verständnis der Verbindung von Familie und Unternehmen vertritt auch die Gesellschafterin aus dem ersten Interview, die das „Zusammenarbeiten“ (I.1: 957-960) und den „Zusammenhalt“ (I.1: 1063) als „Ethos“ (ebd.) der Unternehmerfamilie begreift, welcher dem Unternehmen als wichtiger Resilienz-Faktor aus Krisen geholfen hat.

Wie in Kapitel 3.2 erwähnt, ist die Unternehmerfamilie mit wachsender Mitgliederzahl mit der Herausforderung konfrontiert, den Zusammenhalt der weit verstreut wohnenden Verwandten aufrechtzuerhalten (vgl. Rösen et al., 2019, S. 227). Die Herausforderung eine emotionale Verbundenheit in einer dynastischen Unternehmerfamilie herzustellen, beschreibt die Gesellschafterin aus dem ersten Interview, die einem Familienunternehmen mit circa 50.000 Mitarbeitern und einer über 170 Jahre alten Firmenhistorie angehört. Sie hat die Schwierigkeit Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern herzustellen selbst in ihrer eigenen Kindheit erfahren: „Manchmal trifft man [auf den Gesellschafterversammlungen] Leute, die man sein ganzes Leben lang nicht gesehen hat und die soll man plötzlich duzen“ (I.1: 203f.). Dieses Gefühl der Fremdheit, was jenem der emotionalen Verbundenheit konträr gegenübersteht, ist vermutlich auch auf die Tatsache zurückzuführen, dass sie bis zu ihrem 14. Lebensjahr „nicht damit aufgewachsen [ist], dass es diese Firma gibt“ (I.1: 162). Das jährliche Ereignis der „Gesellschafterversammlungen ... mit dem guten Essen und dem Treffen von entferntesten Cousins und Cousinen, auch aus Amerika“ (I.1: 179-183) stellt für die Befragte eine Möglichkeit dar, den Wert des Zusammenhalts auch in einer sehr stark wachsenden Familie zu (er)leben. Sie bemängelt ihre erst spät stattgefundene Heranführung an den familiären Betrieb und begrüßt dementsprechend die Möglichkeiten, die inzwischen für die Vernetzung der jungen Generationen geschaffen wurden. Sie erzählt von einem „Kinderprogramm“ (I.1: 404), welches Zusammenhalt und familiäre Identität stiften soll:

Über zwei Nächte hinweg werden [die Kinder] von einem Pfadfinderstamm betreut. An wechselnden Orten. ... Und dieses Kinderprogramm ist sehr, sehr wichtig für alle Kinder. Weil die dadurch nämlich nicht das erleben, was ich damals erlebt habe. Die kennen einander dann schon. Also zumindest die, ... deren Eltern kommen. Die

kennen sich dann quer, aber quer durch die Familienzweige. Ganz anders als bei mir. Und es ist sehr schön zu beobachten, dass meine beiden großen Töchter jetzt schon Kontakte haben in die Familien hinein, von denen ich nur träumen kann. (I.1: 740-748)

Eine weitere Möglichkeit der Vermittlung eines familiären Miteinanders an die Kinder beschreiben die Ehepartner aus Interview zwei mit dem Einbezug der Nachkommen in die Gestaltung der Familienverfassung. Für sie ist es essenziell wichtig, dass ihre Nachkommen verstehen, „dass man sich auf die Werte einigt und danach lebt“ (I.2: 163). In der Familienverfassung kann der Wert des Zusammenhalts und in welcher Art dieser Wert gelebt werden soll (z.B. in Form von jährlichen Familientreffen, Familienurlauben, Aktivitäten für die junge Generation etc.) explizit formuliert werden. Diese Bedeutsamkeit von Familientreffen und dem damit verbundenen kommunikativem Austausch zwischen den Familienmitgliedern für die Herstellung von Zusammenhalt, beschreibt abschließend der Gesellschafter aus dem dritten Interview wie folgt:

Dass man den Zusammenhalt dadurch auch erreicht, dass man Familientreffen macht, dass man sich miteinander austauscht ... das Zusammengehörigkeitsgefühl, das man in der Familie hat und [die] gemeinsame Aufgabe. Dass man das dadurch fördert, dass man eben darüber immer wieder spricht und die anderen davon überzeugt. (I.3: 957-962)

### 5.2.3. Bescheidenheit und Sparsamkeit

Wimmer et al. beschreiben die besondere Eigenschaft der Eigentumsweitergabe als „Bindungseffekt“ (Wimmer et al., 2018a, S. 183) und damit als einen der wichtigsten Einflussfaktoren der Unternehmenspräsenz auf die Lebenswelt der Nachkommen. Den verantwortungsvollen Umgang mit dem Familienvermögen und dessen Vermittlung erwähnen sechs der befragten Interviewteilnehmer als einen wichtigen Bestandteil in der eigenen Sozialisation oder jener ihrer Kinder. Hieraus leiten sich die Werte der Bescheidenheit, Bodenständigkeit und Sparsamkeit ab, welche eng mit einem Verantwortungsbewusstsein gegenüber der *Bewahrung* des familiären Eigentums verbunden sind. Im ersten Interview formuliert die Befragte die Relevanz dieser Werte in ihrer Familie folgendermaßen:

[E]s gibt erst recht wenige, die da jetzt irgendwie eine Yacht irgendwo in der Karibik und ein Blockhaus in Florida haben. Also und selbst wenn sie es hätten, würden sie es nicht sagen, weil das gilt bei uns nicht als fein. Das gehört sich nicht und es gibt sehr, sehr viele Gesellschafter, die haben da so einen kleinen Zusatzbonus und mehr nicht. (I.1:225-229)

Die Beobachtung, dass die Entwicklung des Wertes der Bescheidenheit auch mit der Phase, Generation und Größe des Unternehmens zusammenhängt (siehe Kapitel 4.1.2), bestätigt zudem der ehemalige Geschäftsführer aus dem sechsten Interview:

Bei mir in der zweiten Generation. ... Wir haben sicherlich in meiner Generation eine stärkere unternehmerische Außenwirkung gehabt ... Die Autos waren ein bisschen größer. Wir haben sehr schön gewohnt. Die Ferien waren eine Nummer anders. (I.6: 394-397)

Diesen Zusammenhang der Entwicklung von Bodenständigkeit mit einem generationenübergreifenden Wertewandel beobachtet auch die eingehiratete Ehepartnerin aus dem achten Interview. Sie bezeichnet die Denkweise und den „Habitus“ (I.8: 110f.) der Generation, die mit dem Aufbau des Betriebes beschäftigt war mit folgenden Worten: „Ich bin die Firma, die Firma bin ich“ (I.8: 116). Die Verwandtschaft ihrer Schwiegereltern verhalte sich dementsprechend wenig bodenständig, sondern nach dem Prinzip: „Die meinen alle sie sind was Besseres“ (I.8: 103). Die Interviewte selbst ist in sehr bodenständigen Verhältnissen aufgewachsen und wurde von der Einstellung ihrer Mutter geprägt: „Ball flachhalten, jeder hat seinen Beitrag zu leisten, sich nicht ausruhen auf irgendwas“ (I.8: 25f.). Diese Werte möchte sie auch an ihre eigenen Kinder vermitteln, was Letztere mit folgenden Worten bestätigen:

[D]ass man beispielsweise in ... einen tollen Urlaub fährt oder dass man ein echt schönes Essen hat oder sonst etwas oder dass man mal teurere Kleidung hat ... bis heute sind solche Sachen nicht selbstverständlich. (I.5: 574-580)

Was für uns ganz, ganz wichtig ist ..., sind einfach diese Werte. Werte von Bodenständigkeit oder sonst was. Keiner hier von uns fühlt sich irgendwie besser oder sonst was, weil er irgendwie Unternehmer ist. ...sondern unsere Eltern haben uns immer geprägt ... mit ‚du machst dann Sachen alleine, und es ist egal, was da für ein Name steht. DU [Hervorhebung im Original] bist am Ende, der der dafür Verantwortung trägt und der dich auch selber weiterbringen muss‘. (I.5: 512-519)

Diese Vermittlung der Werte der Sparsamkeit in Kombination mit einer selbstbestimmten Entwicklung (siehe Kapitel 5.2.1) impliziert, dass sich die Nachkommen als „Namens-träger“ (I.5: 459) nicht aufgrund des Vermögens profilieren, sondern „Bodenhaftung“ (I.7: 307) behalten und Verantwortung für die Gestaltung des eigenen Lebenswegs übernehmen möchten. Von ähnlichen Werten berichten auch die Eltern aus dem zweiten Interview, welche ihren Kindern die Frage stellen „Wir können im Luxus leben, aber was bringt uns das?“ (I.2: 547f.) und ihren Kindern somit zeigen möchten, dass

man auch trotz eines „tolle[n] Polster[s]“ (I.2: 447f.) bodenständig und sparsam leben kann.

Den Ursprung des Wertes der Bescheidenheit, der in der Verbindung von Familie und Unternehmen liegt, beschreibt der Befragte aus dem sechsten Interview wie folgt:

Es gibt keine Trennung zwischen Geld für das Unternehmen und Geld für [das] Leben. ... man muss sich das wie einen Topf vorstellen. Je sparsamer man in seinem persönlichen Leben ist, desto früher ist man aus den betrieblich veranlassenen Schulden raus. (I.6: 125ff.)

Diese Verkopplung von unternehmerischer und familiärer Sphäre resultiert im Phänomen der enterpriseness. Die Präsenz des Familienbetriebs, welcher „Kontinuität“ (I.3: 994) und eine „langfristige Ausrichtung“ (I.2: 45) anstrebt, führt die Familienmitglieder als „Teil einer langen Generationskette“ (I.2: 225) in die „Verantwortung, dieses Vermögen langfristig zu erhalten“ (I.2: 219). Die Geschwister aus dem fünften Interview formulieren, dass für sie sowohl Demut, Respekt als auch Stolz für das, „was [die] Vorfahren geschaffen haben“ (I.5: 574ff.) zu einem sparsamen Verhalten führt.

Als „oberstes Gebot“ (I.3: 846) bezeichnet der dritte Befragte zudem die mit der Nachhaltigkeit des Unternehmens zusammenhängende „Verantwortung für die Mitarbeiter“ (I.3: 1380). Die Nachfolgerin aus Interview vier drückt dies folgendermaßen aus: „Also das Hauptziel ist, dass es dem Unternehmen gut geht und den ganzen Mitarbeitern und Familien, die da dranhängen“ (I.4: 1220ff.). An dieser Stelle lässt sich auf Heiko Kleves Formulierung der „transgenerationale[n] Treuhänderschaft“ (Kleve, 2020a, S. 83) zurückgreifen, die eine Verantwortung für den Erhalt des an das Familienunternehmen gebundenen Vermögens impliziert.

Bezüglich der Vermittlung dieses Verantwortungsgefühls kann erneut Elke Schröders (2011, S. 22) Feststellung angeführt werden, dass insbesondere das Vorleben bestimmter Werte durch die Eltern die Kinder zu deren Imitation anregt. Ergänzend hierzu berichten die beiden interviewten Geschwister, dass „dieses Bodenständige“ (I.5: 568f) von ihren Eltern „implizit vorgelebt worden ist“ (I.5: 696). Beide Elternteile werden als verantwortungsvolle Persönlichkeiten und somit Vorbilder der Kinder beschrieben. Ihre Mutter scheint „eine gewisse Selbstverständlichkeit ... in Verantwortung“ (I.5: 568ff.) zu leben und ihr Vater hat durch sein über 25-jähriges Engagement im Unternehmen demonstriert, „dass wir für das, was wir haben wollen, auch selbst arbeiten“ (ebd.). Dieses Beobachten und Nachahmen der elterlichen Haltung beschreibt zudem der Befragte aus dem Familienunternehmen des Sozialwesens mit den Worten: „[A]ber die Leute [und die eigenen Kinder] gucken halt genau ... wie beweg[e] ich mich, versprech[e] ich [oder] verlang[e] ich von denen halt Dinge, die ich selbst nicht erfülle“ (I.9: 773f.). Prägend kann jedoch nicht nur die Einstellung der Eltern sein, sondern auch die konkrete Verhaltensweise bzw. erzieherische Steuerungsversuche den Kindern gegenüber. Beispielsweise haben die Eltern den beiden die Nachfolge anstreben-

den Geschwistern beim Thema des Taschengeldes oder den Konsumausgaben klare Grenzen gesetzt:

[U]nsere Kinder sind auch nicht in Geld geschwommen. Wir hätten unseren Kindern wesentlich mehr bieten können, wir haben aber gesagt: ‚[B]is hierhin und nicht weiter und dann musst du halt jobben gehen‘. ... Sie haben ihr Auto gekriegt als sie 18 wurden, aber sie haben jetzt halt nicht einen 1er BMW hingestellt bekommen, sondern das war ein gebrauchter Opel Corsa. ... [W]ir haben so versucht das Mittelmaß zu machen. (I.8: 403-407)

Neben dem angesprochenen Vermitteln der Werte der Bodenständigkeit über das Beobachten des Verhaltens und der Haltung der Eltern, spielt auch das explizite, kommunikative Thematisieren der Werte eine wichtige Rolle. Das Unternehmerehepaar aus dem zweiten Interview berichtet beispielsweise, dass ihre Kinder ein entsprechendes „Mindset“ (I.2: 304) und ein Bewusstsein „wie man die Werte in [die] Zukunft trägt“ (I.2: 221) durch Gespräche mit ihrem Großvater ausgebildet haben:

Also bei meinem Vater war das so, dass unsere Kinder den Großvater sehr geliebt haben. Und er hat immer irgendwelche Sprüche gebracht, ... wie: ‚Du kannst nur das ausgeben, was Du selbst verdient hast‘ ... und [er] hat auch gesagt: ‚[D]as ist doch kein schlechter Mensch, nur weil er jeden Samstag hier am Markt steht und somit verdient er sein Geld letztendlich. Andere wiederum die brauchen das nicht‘, und er hat eben viele Seiten den Kindern gezeigt. Und wenn wir jetzt manchmal noch durch diese Stadt gehen, kommt dann bei unseren Kindern: ‚Mensch der Großpapa der hat gesagt...‘ Und das trägt. (I.2: 880-888)

Dieser transgenerationale Austausch zwischen den Enkeln und ihrem Großvater scheint eine besonders emotionale und nachhaltig prägende Wertevermittlung zu ermöglichen, die dem Verständnis der Unternehmerfamilie als „generationsübergreifende ... Erzähl- und Erinnerungsgemeinschaft“ (Stamm, 2013, S. 326) entspricht. Darunter fällt außerdem das Erzählen von Geschichten über die Unternehmenshistorie:

[M]an muss die Historie des Unternehmens nochmal unterstreichen und den Leuten immer wieder erzählen ‚wo kommen wir eigentlich her. Und wieso sind wir in der Situation, in der wir jetzt sind. Wir haben ja diese Anteile des Unternehmens auch mal übertragen bekommen und das war aber eine Verantwortung, die wir übernommen haben, dass wir das wiederum in die nächste Generation übertragen‘. (I.3: 795-799)

Neben diesem Vermitteln auf kommunikativer Ebene, lassen sich insbesondere in wachsenden, „dynastische[n]“ (Rüsen et al., 2019, S. 227) Unternehmerfamilien formelle Strukturen schaffen, die ein „frühzeitiges Heranführen, Zusammenführen und Informieren“ (Schröder, 2011, S. 21) der Kinder an einen verantwortungsvollen und sparsamen Umgang mit dem Vermögen ermöglichen. Dementsprechend beschreiben die beiden Geschwister, dass sie bereits als Jugendliche durch das Teilnehmen an Gesellschafterversammlungen ein Bewusstsein für die „hohe Verantwortung [durch die] Anteile eines Unternehmens“ (I.5: 1176-1182) entwickelt haben. Der ehemalige Geschäftsführer aus dem siebten Interview beschreibt die in der Rolle des Gesellschafters zu erlernende Aufgabe als das Finden einer „Balance zwischen ‚hier ist ein Vermögen was verantwortet werden muss‘ und ‚hier ist eine Verantwortung für eine Firma als Gesellschafter““ (I.7: 153f.).

Außerdem berichten die beiden Eltern aus dem zweiten Interview, dass sie ihren Kindern eine direkte Involvierung in die unternehmerischen Aktivitäten der familiären Vermögensverwaltung angeboten haben. Gemäß der Aussage der Mutter „Das ist ja am Ende auch später euer Geld“ (I.2: 200f.) haben sie die Nachkommen zu Besichtigungen potenzieller Immobilien mitgenommen. Zudem hat die Familie etabliert, dass die Eltern die Übersicht über das Budget am Ende eines jeden Jahres gemeinsam mit den Kindern besprechen. Letztere sollen dadurch eine finanzielle „Sensibilität“ (I.2: 454) und ein Verantwortungsgefühl für das familiäre Vermögen entwickeln.

Die Herausforderung für Kinder eine solche verantwortungsvolle Haltung auch gegenüber den Gleichaltrigen in anderen nicht-familiären Sozialisationsumfeldern zu vertreten, ist im Sozialisationskontext der Unternehmerfamilie besonders präsent. Beispielsweise erwähnen die interviewten Geschwister zu Schulzeiten negative Aufmerksamkeit und „jede Menge Neid“ (I.7: 785) entgegengebracht bekommen zu haben. Mit Sprüchen wie „du Bonze“ (I.8: 412) wurden sowohl der Sohn als auch die Tochter konfrontiert. Interessant zu beobachten ist ihr Umgang mit diesen Beleidigungen. Gemäß dem Rat ihrer Mutter „[I]hr müsst euch dessen nicht schämen[,] aber ihr dürft euch da drauf auch nicht ausruhen“ (I.8: 466f.) haben die beiden Nachkommen in ihren sozialen Umfeldern offen die Schattenseiten angesprochen, die ein Aufwachsen in einer Unternehmerfamilie mit sich bringen kann. Auf den Kommentar „ja du hast ja sowieso die Kohle und dein Vater ist reich und ihr könnt euch alles erlauben“ (I.8: 385) haben die Kinder selbstbewusst geantwortet: „[W]eißte aber dein Vater ist um fünf Uhr Zuhause - meiner nicht“ (I.8: 386) oder darauf verwiesen, dass ihr Vater aufgrund eines wichtigen Geschäftstermins nicht an der Taufe des jüngsten Sohnes teilnehmen konnte. Ein weiteres Beispiel für einen offenen und kreativen Umgang mit den Ausgrenzungserfahrungen ist die Organisation der Geburtstagsfeier des nachfolgenden Sohnes auf dem Firmengelände mit einer Führung durch die Produktionshallen oder das Einladen seiner Fußballmannschaft zu einer Werksbesichtigung. Die Mutter erzählt, dass er nach diesen Ereignissen „ein ganz anderes Verhältnis noch einmal mit seinen Freunden [hatte].

... [D]er hat gesagt, die sollen das mal sehen, ... dass das nicht so alles von selbst passiert“ (I.8: 446-452). Auch die Tochter hat als Jugendliche ein Waffelbacken gemeinsam mit ihren Freundinnen am Tag der offenen Tür des Unternehmens organisiert und „dann auch voller Stolz die Firma gezeigt“ (I.8: 455).

Der Literatur ist zu entnehmen, dass ein bescheidener Vermögensumgang die Kinder nach Außen vor Anfeindungen schützen und damit auf ihr Sicherheitsbedürfnis eingehen soll (vgl. Kleve, 2020a). Diese kommunikative Vorsicht wurde den Kindern von ihrer Mutter mit folgenden Worten vermittelt:

„Achtet einfach ein bisschen darauf, wie ihr das erzählt. Und manche sind dann vielleicht ein bisschen traurig, weil sie das nicht machen können‘. Meine Eltern haben da immer versucht, ein Verständnis zu erzeugen. Und eben diese Bodenständigkeit. Das man da dankbar ist und dass das auch nicht selbstverständlich ist. Und dass man auch nicht ... dazu sagen muss ‚Och ja und du machst das ja nicht. Und ich bin ja etwas Besseres. Weil ich mache es ja und ich kriege ja das und sonst was‘ ... Ja lieber ein bisschen im Stillen und nicht so rumposaunen. Wir posaunen halt nicht. Gar nicht. Bodenständig. (I.5: 646-656)

Trotz dieses vorsichtigen Umgangs empfinden die interviewten Geschwister keine Scham in Bezug auf den vermögenden Hintergrund, sondern treten mit den Gleichaltrigen darüber in angebrachter Weise in den Dialog und in Interaktion. Die Tatsache, dass beide Nachkommen aus dem fünften Interview eine gemeinsame Übernahme des Familienunternehmens anstreben, impliziert den Erfolg des von den Eltern und insbesondere der Mutter gerahmten Sozialisations- und Erziehungsprozesses.

## 6. Fazit

### 6.1. Beantwortung der Forschungsfrage

Basierend auf den theoretischen sowie empirischen Erkenntnissen dieser Arbeit kann geschlussfolgert werden, dass im Besonderen das an das Familienunternehmen gebundene Vermögen den Faktor darstellt, der die *Sozialisation eigener Art* von Kindern und Jugendlichen in Unternehmerfamilien kennzeichnet. Dieses Vermögen und die daran gekoppelte Verantwortung für dessen transgenerationalen Erhalt kann als *Bindeglied zwischen Familie und Unternehmen* hervorgehoben werden. Aus dieser Verkopplung ergibt sich eine Verpflichtung sowohl gegenüber dem *Geschäft* als auch gegenüber dem *Gefühl*, welche den drei analysierten Kernwerten wie folgt zu Grunde liegt.

Der Wunsch nach Existenzsicherung des Unternehmens, sprich des *Geschäfts*, und nach Weiterführung der familiären Generationenfolge, sprich des *Gefühls*, führt in der Mehrzahl der interviewten Unternehmerfamilien zu einer Vermittlung

der sachorientierten Werte der *Bescheidenheit und Sparsamkeit*. Die Vermittlung dieser Werte geschieht primär durch das elterliche Vorleben eines sparsamen Umgangs mit Vermögen, einer Wertschätzung der daraus resultierenden Privilegien (Bildungschancen, Urlaub etc.), einer Budgetierung des Taschengeldes, einer Wahrung der Verhältnismäßigkeit in Bezug auf Vermögensgegenstände (z.B. das erste eigene Auto) und einem kommunikativen Thematisieren der mit dem Wert verbundenen transgenerationalen Treuhänderschaft (z.B. Geschichten der Firmenhistorie). Ein Verständnis Letzterer kann zudem in Form eines altersgerechten Einbindens der Nachkommen in die unternehmerischen Belange vermittelt werden (z.B. Mitwirken an der Familienverfassung, Integration in unternehmerische Entscheidungsprozesse, Durchführen von Praktika und Ferienjobs, Teilnahme an Gesellschafterversammlungen etc.).

Außerdem haben die Bemühungen das betriebliche Vermögen und die Mitarbeiter nachhaltig zusammenzuhalten eine Verstärkung des bindungsorientierten Wertes des *Zusammenhalts* zur Folge. Nur dann, wenn die Familie mit ihren *Gefühlen* vereint hinter dem Unternehmen und seinen *Geschäften* steht, ist es dem Familienbetrieb möglich langfristig zu überleben. Der Wert des Zusammenhalts kann durch regelmäßig stattfindende Familienurlaube, das Ausüben gemeinsamer Hobbys, die Teilnahme an Familien- oder Unternehmensfeiern, eine Stärkung des innerfamiliären Dialogs und das Formulieren von Zusammenhalt stiftenden Maßnahmen in der Familienverfassung vermittelt werden.

Zudem hat sich die Transmission der bindungsorientierten Werte der *freien Lebensgestaltung und Berufswahl* als dritter Kernwert aus den Untersuchungen dieser Arbeit ergeben. Hierbei steht der Wunsch nach Selbstbestimmung bzw. einer Verantwortung für das eigene *Gefühl* der familiären Erwartung einer Unternehmensnachfolge bzw. einer Verantwortung für das *Geschäft* gegenüber. Die Vermittlung von freiheitlichen Werten kann über das Einführen von Kontextmarkierungen, d.h. dem Versuch der Trennung der unternehmerischen und familiären Sphäre, vermittelt werden, sodass die Kinder die Unternehmenspräsenz nicht als beschränkende Belastung, sondern als chancenreiches Privileg erleben. Zudem können Nachfolgeregelungen in der Familienverfassung festgelegt werden, Abgrenzungsmöglichkeiten durch Auslandsaufenthalte ermöglicht oder das Fördern der autonomen Gestaltung der Berufsbiografie durch die Eltern unterstützt werden.

Es kann festgehalten werden, dass sich diese drei Kernwerte in den Wertedimensionen der Bewahrung, Selbstüberwindung und Offenheit für Wandel wiederfinden. Die Dimension der Selbsterhöhung hat in den durchgeführten Interviews nur eine untergeordnete Rolle gespielt.

In Bezug auf die dieser Arbeit zu Grunde liegende Forschungsfrage kann folglich resümiert werden, dass sich die widersprüchlichen Kontexte der bindungsorientierten Familie und des sachorientierten Unternehmens im Phänomen der Unternehmerfamilie verbinden. Die Verantwortung für das *Geschäft* scheint die Verantwortung für das *Gefühl* zu verstärken und bestehende Paradoxien *zwischen Gefühl und Geschäft*

teilweise aufzulösen. Dieser Fall kann beispielsweise eintreten, wenn die Nachkommen ihre Selbstverwirklichung in der Unternehmensnachfolge finden. So scheinen sich die Werte der Familie und die des Unternehmens in Anwesenheit der drei Kernwerte weg von einer widersprüchlichen und hin zu einer sich ergänzenden und wechselseitig verstärkenden Einheit zu entwickeln. Dies gelingt insbesondere dann, wenn der Einfluss der Unternehmenspräsenz auf die Familiendynamik, d.h. die *enterpriseness*, in das Bewusstsein der Betroffenen gerückt wird und Ausgangspunkt für einen innerfamiliären Reflexionsprozess ist.

Dementsprechend kann der Appell an die familiären Sozialisationsagenten abgeleitet werden, dass diese über die Wertevermittlung eine angemessene Balance zwischen einem Heranführen ihrer Kinder an unternehmerische Belange und einem Fördern ihrer autonomen Entwicklung finden sollten. Das Auflösen der Paradoxien dient hierbei dazu die widersprüchlichen Entwicklungsaufgaben der Heranwachsenden und damit die Belastungsfaktoren ihrer mentalen Gesundheit zu reduzieren.

## 6.2. Ausblick

Schlussendlich soll darauf hingewiesen werden, dass die aus der theoretischen Literaturanalyse und qualitativen Interviewauswertung abgeleiteten Erkenntnisse aufgrund des begrenzten Umfangs der vorliegenden Arbeit lediglich eine exemplarische Annäherung an die hoch komplexen Dynamiken einer jeden Unternehmerfamilie bieten.

Neben einer Erweiterung der Stichprobe kann die vorliegende Arbeit somit als Ausgangspunkt für weiterführende wissenschaftliche Untersuchungen dienen. Diese könnten die Relevanz von Family-Governance Maßnahmen, geschlechterspezifische Sozialisationsfaktoren und die Rolle der Ehepartner der Geschäftsführer in der Wertevermittlung der Nachkommen analysieren. Außerdem kann eine kulturvergleichende Perspektive die unterschiedlichen Sozialisationsbedingungen und Werte in Unternehmerfamilien diverser Kulturkreise beleuchten.

Fest steht, dass das Forschungsfeld der Unternehmerfamilie zahlreiche Forschungslücken bietet, deren Schließung nicht nur weitere soziologische Erkenntnisse liefern würde, sondern wertvolle Handlungsempfehlungen für einen angemessenen Umgang mit den zukünftigen Verantwortungsträgern in den zahlreichen Familienunternehmen und damit für einen transgenerationalen Erhalt der deutschen Wirtschaftskraft bieten kann.

Abschließend soll folgendes Zitat die Relevanz für weiterführende Betrachtungen der Sozialisationsbedingungen von Nachkommen in Unternehmerfamilien unterstreichen:

*Raise responsible children. This point may appear obvious. I mention it only because most discussions of preparing children to succeed in the family business begin with their entry into the business instead of with their entry into society. (Kay, 1992, S. 247)*

## Literatur

- Bateson, G. (1981). *Ökologie des Geistes*. Suhrkamp Verlag.
- Buchner, R. (2011). Psychologische Hürden bei der Betriebsübergabe. In S. Urnik (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge: Betriebswirtschaftliche, rechtliche und psychologische Erfolgsfaktoren* (S. 75–92). Linde.
- Caspary, S. (2018). *Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext für Unternehmerkinder*. Springer Gabler Verlag.
- Claessens, D., & Menne, F. W. (1973). Zur Dynamik der bürgerlichen Familie und ihrer möglichen Alternativen. In D. Claessens & P. Milhofer (Hrsg.), *Familiensoziologie. Ein Reader als Einführung* (S. 313–346). Athenäum Fischer Taschenbuch Verlag.
- Dreher, E., & Dreher, M. (1985). Wahrnehmung und Bewältigung von Entwicklungsaufgaben im Jugendalter. Fragen, Ergebnisse und Hypothesen zum Konzept einer Entwicklungs- und Pädagogischen Psychologie des Jugendalter. In R. Oerter (Hrsg.), *Lebensbewältigung im Jugendalter* (S. 30–61). VCH Verlagsgesellschaft.
- Erdmann, C. (2010). Unternehmerfamilien und Nachfolgebereitschaft. Erziehung von Unternehmernachkommen im Spannungsfeld zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum. *Familiendynamik*, 35(1), (S. 40–48).
- Faulstich-Wieland, H. (2000). *Individuum und Gesellschaft. Sozialisations-theorien und Sozialforschung*. Oldenburg Verlag.
- Felden, B. (2012). Auswahl eines familieninternen Nachfolgers. In R. Beckmann, H. Brost & M. Faust (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge im Mittelstand* (S. 141–170). Frankfurt School Verlag.
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., & Suchy, D. (2010). The concept of 'familiness': literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), (S. 119–130).
- Frank, H., Süß-Reyes, J., Fuetsch, E., & Keßler, A. (2019). Introducing the enterpriseness of business families: A research agenda. In E. Memili & C. Dibrell (Hrsg.), *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (S. 263–296). Palgrave Macmillan.
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2012). Tradition eines Familienunternehmens. Nachfolge als generationsübergreifender Prozess. In M. Lueger & H. Frank (Hrsg.), *Wie erfolgreich Familienunternehmen handeln - Good Practice Fallanalysen. Eine Studie des Forschungsinstituts für Familienunternehmen an der WU* (S. 94–131). facultas.wuv.
- García-Álvarez, E., López-Sintas, J., & Gonzalvo, P. S. (2002). Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses. *Family Business Review*, 15(3), (S. 189–203).
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Gottschalch, W., Neumann-Schönwetter, M., & Soukup, G. (1972). *Sozialisationsforschung. Materialien, Probleme, Kritik*. Fischer Taschenbuch Verlag.
- Gottschalk, S., Höwer, D., Licht, G., Niefert, M., Hauer, A., Keese, D., & Woywode, M. (2010). *Generationenwechsel im Mittelstand. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger*. Landesbank Baden-Württemberg.
- Groth, T., & von Schlippe, A. (2019). Unternehmen, Familie, Unternehmerfamilie: Systemtheoretische Perspektiven zur Erweiterung des Dreikreis-Denkens. In H. Kleve & T. Köllner (Hrsg.), *Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven* (S. 267–278). Springer VS.
- Hasenzagl, R. (2018). Enterpriseness - Was machen Organisationen aus Familien? In M. Lueger, H. Frank & C. Korunka (Hrsg.), *Die Unternehmerfamilie im Kontext ihres Familienunternehmens* (S. 29–63). facultas.
- Haubl, R., & Daser, B. (2006). *Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein?* [Abschlussbericht des ersten Projektabschnitts]. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Hennerkes, B. H., & Hund, T. (2008). Familienunternehmen - quo vadis? In M. Goeke (Hrsg.), *Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung. Mit Leasing, Factoring & Co. Unternehmerische Potenziale ausschöpfen* (S. 255–267). Springer Gabler.
- Hildenbrand, B. (2002). Familienbetriebe als 'Familien eigener Art'. In F. B. Simon (Hrsg.), *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft* (3. Auflage, S. 115–144). Carl-Auer Verlag.
- Hoefle, M. (2020). Wolfgang Grupp. Der TRIGEMA-Familienunternehmer. *managerismus*, (64), (S. 1–3).
- Hurrelmann, K. (2002). *Einführung in die Sozialisationstheorie* (8. Auflage). Beltz Verlag.
- Janke, K. (2015). Kommunikation von Unternehmenswerten. Modell, Konzept und Praxisbeispiel Bayer AG. In G. Bentele (Hrsg.), *Organisationskommunikation*. Springer VS.
- Kay, K. (1992). The Kid Brother. *Family Business Review*, 5(3), (S. 237–256).
- Klein, S. B. (2004). *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen* (2. Auflage). Springer Gabler.
- Kleve, H. (2017). Die Wechselseitigkeit von Geben und Nehmen. Netzwerke als soziale Systeme. *systema*, (2), (S. 110–121).
- Kleve, H. (2020a). *Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen*. Carl-Auer Verlag.
- Kleve, H. (2020b). Werte. Die Sterne am Himmel der persönlichen und sozialen Orientierung [NextGen-Trägersitzung [nicht veröffentlichte Vortragsfolien]. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)].
- Kleve, H. (2021). Das Wesen der Unternehmerfamilie. Rekonstruktion eines sozialen Herstellungsprozesses. In T. A. Rüsen (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens. Festschrift für Arist von Schlippe* (S. 124–132). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kormann, H. (2018). *Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation*. Springer Gabler.
- Kreppner, K. (1991). Sozialisation in der Familie. In K. Hurrelmann & D. Ulich (Hrsg.), *Neues Handbuch der Sozialisationsforschung* (4. Auflage, S. 321–334). Beltz Verlag.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Suhrkamp Verlag.
- Mayring, P. (1991). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. von Kardorff, H. Keupp, L. von Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 209–213). Beltz Verlag.
- Quenzel, G. (2015). *Entwicklungsaufgaben und Gesundheit im Jugendalter*. Beltz Juventa Verlag.
- Quenzel, G. (2018). Entwicklungsaufgaben und Gesundheit im Jugendalter. In R. Deinzer & O. von dem Knesbeck (Hrsg.), *Online Lehrbuch der Medizinischen Psychologie und Medizinischen Soziologie*. German Medical Science GMS Publishing House.
- Rüsen, T. A., Kleve, H., & von Schlippe, A. (2021). Die dynastische Unternehmerfamilie als Familie, Organisation und Netzwerk. In T. A. Rüsen, H. Kleve & A. von Schlippe (Hrsg.), *Management der dynastischen Unternehmerfamilie* (S. 9–23). Springer Gabler.
- Rüsen, T. A., & von Schlippe, A. (2007). Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien. Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen. *Organisation, Supervision, Coaching*, 14(4), (S. 309–330).
- Rüsen, T. A., von Schlippe, A., & Kleve, H. (2019). Die dynastische Großfamilie. Skizze eines spezifischen Typus von Unternehmerfamilien. In H. Kleve & T. Köllner (Hrsg.), *Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven* (S. 225–247). Springer VS.
- Schneewind, K., & Lukesch, H. (1978). *Familiäre Sozialisation*. Klett-Cotta Verlag.
- Schröder, E. (2011). Wertetransmission von Eltern und Kindern in Familienunternehmen. In *EQUASchriftenreihe*. Unternehmer Medien GmbH.
- Schröder, E. (2019). Sozialisations- und Erziehungsprozesse in Unternehmerfamilien. In H. Kleve & T. Köllner (Hrsg.), *Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven* (S. 205–221). Springer Fachmedien.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, (S. 1–65).
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50(4), (S. 1–46).
- Simon, F. B. (2000). Grenzfunktionen der Familie. *System Familie*, 13, (S. 140–148).

- Simon, F. B. (2002). *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft* (3. Aufl.). Carl-Auer Verlag.
- Simon, F. B. (2007). Familienunternehmen als Risikofaktor. *Kontext. Zeitschrift für systemische Therapie und Familientherapie*, 38(1), (S. 86–96).
- Simon, F. B. (2012). *Einführung in die Theorie des Familienunternehmens*. Carl-Auer Verlag.
- Stamm, I. (2013). *Unternehmerfamilien. Über den Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, Generationenbeziehungen und soziale Identität*. Verlag Barbara Budrich.
- Stamm, I., & Marchese, E. (2011). Succession as Transition in the Life Course. In I. Stamm, P. Breitschmid & M. Kohli (Hrsg.), *Doing Succession in Europe. Generational transfers in family businesses in comparative perspective* (S. 243–266). Schluthess Verlag.
- Stiftung Familienunternehmen. (2019). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen* (5. Aufl.). Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), (S. 199–208).
- von Schlippe, A. (2018). Ein Businessplan für das Juwel: 'Schräge kommunikative Anschlüsse'. *Familiendynamik*, 43(3), (S. 248–251).
- von Schlippe, A. (2021). Wertorientierung und Nachfolge im Familienunternehmen [WIFU-Ringvorlesung [nicht veröffentlichte Vortragsfolien]]. *Wittener Institut für Unternehmerfamilien (WIFU)*.
- von Schlippe, A., & Groth, T. (2012). Die Form der Unternehmerfamilie. Paradoxiebewältigung zwischen Entscheidung und Bindung. *Familiendynamik*, 37(4), (S. 268–280).
- von Schlippe, A., Groth, T., & Rüsen, T. A. (2017). *Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen: Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2005). *Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* (2. Aufl.). Springer Fachmedien.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2018a). Die Unternehmerfamilie - ein Mythos? In *Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* (3. Aufl., S. 181–230). Springer Fachmedien.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2018b). *Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* (3. Aufl.). Springer Fachmedien.
- Wottawa, H. (2006). Psychologische Aspekte bei der Entscheidung für eine Unternehmensnachfolge. In H. Brost, M. Faust & C. Thedens (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge im Mittelstand* (2. Aufl., S. 337–359). Bankakademie Verla GmbH.