

Heiko Kleve  
Tobias Köllner *Hrsg.*

# Soziologie der Unternehmerfamilie

Grundlagen, Entwicklungslinien,  
Perspektiven

---

# Soziologie der Unternehmerfamilie

---

Heiko Kleve · Tobias Köllner  
(Hrsg.)

# Soziologie der Unternehmerfamilie

Grundlagen, Entwicklungslinien,  
Perspektiven



*Hrsg.*

Heiko Kleve  
Wittener Institut für  
Familienunternehmen,  
Universität Witten/Herdecke  
Witten, Deutschland

Tobias Köllner  
Wittener Institut für  
Familienunternehmen,  
Universität Witten/Herdecke  
Witten, Deutschland

ISBN 978-3-658-22387-8

ISBN 978-3-658-22388-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22388-5>

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Grundlagen, Entwicklungslinien und Perspektiven einer Soziologie der Unternehmerfamilie – eine Einführung .....</b>	<b>1</b>
Heiko Kleve und Tobias Köllner	
Vorbemerkungen .....	1
Grundlagen .....	3
Entwicklungslinien .....	5
Perspektiven .....	7
Kurzüberblick der Beiträge .....	9
Literatur .....	14
<b>Teil I Grundlagen</b>	
<b>Der Hunger nach Humankapital: Industriegesellschaft und familiäre Entwicklung .....</b>	<b>19</b>
Hans Bertram	
Einleitung .....	19
Der Haushalt als Produktionsort .....	21
Die Familie als Fabrik der kindlichen Persönlichkeit .....	23
Die Ordnung der Familie .....	24
Humankapital und das Katholische Arbeitermädchen .....	28
Die Zukunftsfrage der nachindustriellen Gesellschaft .....	32
Freie Zeit, Outsourcen von Intimität und die Institutionalisierung der Kindheit .....	35
Humankapital, Familienentwicklung und ein neuer Lebenslauf .....	41
Literatur .....	46

<b>Westliche (Unternehmens-)Familienmodelle im historischen Wandel: Eine prozess-soziologische Skizze . . . . .</b>	51
Désirée Waterstradt	
Einleitung . . . . .	51
Theoretische Grundlagen . . . . .	52
Stand historischer Darstellungen . . . . .	66
Haushalts- und Produktionsgemeinschaften im Wandel der Zeit . . . . .	67
Fazit . . . . .	90
Literatur . . . . .	92
<b>Familien und Organisationen: Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Verknüpfungen . . . . .</b>	99
Stefan Kühl	
Einleitung – Jenseits des Schemas von Interaktion, Organisation und Gesellschaft . . . . .	99
Unterschiedliche Konzeptionen von Mitgliedschaften . . . . .	100
Die Ausdifferenzierung von Gruppen, Organisationen, Bewegungen und Familien . . . . .	105
Perspektiven – Verschachtelungen, Kombinationen und Übergänge von Familien und Organisationen . . . . .	110
Literatur . . . . .	111
<b>Empirische Befunde zu Unternehmerfamilien in Deutschland . . . . .</b>	115
Isabell Stamm, Fabian Bernhard und Nicole Hameister	
Einleitung . . . . .	115
Konzeptionelle Überlegungen zu Unternehmerfamilien . . . . .	118
Identifikation von Unternehmerfamilien in Deutschland . . . . .	121
Konzeptionelle Überlegungen zur Konstruktion einer Vergleichsgruppe . . . . .	126
Propensity Score Matching . . . . .	131
Abschließende Betrachtung und Bewertung . . . . .	137
Literatur . . . . .	138

**Teil II Entwicklungslinien**

<b>Vom Familienunternehmen zur Unternehmerfamilie: Zur Erweiterung einer sozialwissenschaftlichen und systemtheoretischen Perspektive.....</b>	145
Rudolf Wimmer und Fritz B. Simon	
Was macht ein Unternehmen zu einem Familienunternehmen und eine Familie zu einer Unternehmerfamilie? .....	145
Der Strukturwandel der Familie auf dem Weg in die Moderne .....	150
Die Unternehmerfamilie als Familie eigenen Typs.....	156
Die besondere Rolle des „Dritten“ .....	157
Die Binnendifferenzierung von Unternehmerfamilien.....	159
Wortloses Verstehen – eine notwendige Fiktion? .....	162
Literatur.....	166
<b>Gesellschaftliche Pluralität und familiäre Identität: Zur Evolution der Unternehmerfamilie am Beispiel der Nachfolge in Familienunternehmen .....</b>	169
Gabriela Leiß	
Unternehmerfamilien im Übergang – eine Einführung .....	169
Nachfolge in Unternehmerfamilien – eine theoretische Rahmung.....	172
Nachfolge-Aushandlung in Unternehmerfamilien – ein theoretisches Konstrukt mit Fallskizzen.....	174
Unternehmerfamilien in der reflexiven Moderne – Folgerungen .....	182
Literatur.....	183
<b>Die Unternehmerfamilie als <i>Familie eigener Art</i> im Prozess gesellschaftlicher Veränderungen: Herausforderungen und Chancen am Beispiel der weiblichen Nachfolge.....</b>	187
Daniela Jäkel-Wurzer	
Einleitung .....	187
Der Familienbegriff im Wandel der Gesellschaft .....	188
Die Familie als sozialisatorisches Interaktionssystem .....	190
Die <i>Familie eigener Art</i> – Strukturelle Besonderheiten eines Systems .....	191
Die weibliche Rolle und ihre Entwicklung.....	194
Nachfolge im Kontext aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen .....	196

Chancen und Herausforderungen des Veränderungsprozesses am Beispiel weiblicher Nachfolge .....	198
Fazit und Ausblick .....	200
Literatur. ....	201
<b>Sozialisations- und Erziehungsprozesse in Unternehmerfamilien . . . . .</b>	<b>205</b>
Elke Schröder	
<b>Einführung .....</b>	<b>205</b>
<b>Sozialisationsanforderungen in Unternehmerfamilien .....</b>	<b>206</b>
Wertevermittlung zwischen Unternehmereltern und ihren Kindern (Studie 1). ....	208
Berufsorientierung und Nachfolgeplanung in Unternehmerfamilien (Studie 2). ....	213
Förderung & Ausblick. ....	218
Literatur. ....	220
<b>Teil III Perspektiven</b>	
<b>Die dynastische Großfamilie: Skizze eines spezifischen Typus von Unternehmerfamilien .....</b>	<b>225</b>
Tom A. Rüsen, Arist von Schlippe und Heiko Kleve	
<b>Grundverständnis .....</b>	<b>225</b>
<b>Dynastische Großfamilien .....</b>	<b>227</b>
<b>Spezifische Herausforderungen in dynastischen Großfamilien .....</b>	<b>229</b>
Zusammenfassung. ....	244
Literatur. ....	245
<b>Die „verdreifachte“ Familie Dynastische Unternehmerfamilien als Familien, Organisationen und Netzwerke: Skizze einer Theorieerweiterung . . . . .</b>	<b>249</b>
Heiko Kleve, Arist von Schlippe und Tom A. Rüsen	
<b>Ausgangspunkte .....</b>	<b>249</b>
<b>Familien .....</b>	<b>252</b>
Formal organisierte Unternehmerfamilien .....	254
Große Unternehmerfamilien als Netzwerke .....	256
Netzwerkarbeit in großen Unternehmerfamilien – fünf Beobachtungen . . . . .	261
Fazit. ....	264
Literatur. ....	264

<b>Unternehmen, Familie, Unternehmerfamilie: Systemtheoretische Perspektiven zur Erweiterung des Drei-Kreis-Denkens . . . . .</b>	267
Arist von Schlippe und Torsten Groth	
Vorbemerkung . . . . .	267
Zu viel Ontologie . . . . .	268
Die Unternehmerfamilie als soziales System . . . . .	270
Die „verdoppelte“ Familie – Probleme der Gleichzeitigkeit . . . . .	274
Die Unternehmerfamilie als Modellfall für Polykontexturalität . . . . .	275
Literatur . . . . .	277
<b>Die Unternehmerfamilie der Gesellschaft: Funktion, Code und Medium eines ungewöhnlichen Sozialsystems . . . . .</b>	279
Heiko Kleve	
Ausgangspunkte . . . . .	279
Gleichzeitigkeit von Anachronismus und Hypermodernismus . . . . .	283
Hybride Interaktionen in Unternehmerfamilien . . . . .	285
Unternehmerfamilien zwischen Familie und Organisation . . . . .	288
Systemische Gesellschaftstheorie . . . . .	291
Die Unternehmerfamilie als Subsystem der Gesellschaft . . . . .	294
Resümee . . . . .	297
Literatur . . . . .	298

---

# Herausgeber- und Autorenverzeichnis

---

## Über die Herausgeber

**Heiko Kleve**, Prof. Dr., Soziologe und Sozialpädagoge, Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen, Wirtschaftsfakultät, Universität Witten/Herdecke. Kontakt: [heiko.kleve@uni-wh.de](mailto:heiko.kleve@uni-wh.de).

**Tobias Köllner**, Dr., Ethnologe und Soziologe, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen. Wirtschaftsfakultät, Universität Witten/Herdecke. Kontakt: [tobias.koellner@uni-wh.de](mailto:tobias.koellner@uni-wh.de).

---

## Autorenverzeichnis

**Fabian Bernhard**, PHD, ist Associate Professor für Management und Mitglied des Family Business Center der EDHEC Business School in Paris. Zuvor war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Professor an der INSEEC Business School in Paris und am Family Enterprise Center (FEC) der Stetson University of Florida tätig. Kontakt: [fabian.bernhard@edhec.edu](mailto:fabian.bernhard@edhec.edu).

**Hans Bertram**, Prof. Dr., Soziologe, von 1984 bis 1993 wissenschaftlicher Direktor des Deutschen Jugendinstituts in München und von 1992 bis zu seiner Emeritierung 2014 Universitätsprofessor für Mikrosoziologie am Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt Universität zu Berlin. Kontakt: [hbertram@mac.com](mailto:hbertram@mac.com).

**Torsten Groth**, Sozialwissenschaftler, systemischer Organisationsberater, Dozent am WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen, Wirtschaftsfakultät, Universität Witten/Herdecke sowie Referent und Trainer zu Anwendungsfragen der Systemtheorie in Management und Beratung. Kontakt: [tg@torsten-groth.org](mailto:tg@torsten-groth.org).

**Nicole Hameister**, Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsdatenzentrum des Deutschen Zentrums für Altersfragen. Kontakt: [nicole.hameister@dza.de](mailto:nicole.hameister@dza.de).

**Daniela Jäkel-Wurzer**, Dr. phil., Soziologin und systemischer Coach, Inhaberin d.jw Coaching & Beratung, Gründerin der Initiative generation töchter. Kontakt: [daniela.jaekel@djw-coaching.de](mailto:daniela.jaekel@djw-coaching.de).

**Stefan Kühl**, Prof. Dr. Dr., Soziologe, Historiker und Wirtschaftswissenschaftler an der Universität Bielefeld. Senior Consultant der Firma Metaplan. Kontakt: [stefan.kuehl@uni-bielefeld.de](mailto:stefan.kuehl@uni-bielefeld.de).

**Gabriela Leiß**, Prof. (FH), Dr. phil., MBA, Sozialwissenschaftlerin, Hochschullektorin, Beraterin & Coach, Studiengang Wirtschaft & Management und Zentrum Familienunternehmen – Management Center Innsbruck. Kontakt: [gabriela.leiss@mci.edu](mailto:gabriela.leiss@mci.edu).

**Tom A. Rüsen**, Prof. Dr., Wirtschaftswissenschaftler, geschäftsführender Direktor des WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen, Wirtschaftsfakultät, Universität Witten/Herdecke. Kontakt: [tom.ruesen@uni-wh.de](mailto:tom.ruesen@uni-wh.de).

**Arist von Schlippe**, Prof. Dr., Psychologe, Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Dynamik von Familienunternehmen, WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen, Wirtschaftsfakultät, Universität Witten/Herdecke. Kontakt: [arist.vonschlippe@uni-wh.de](mailto:arist.vonschlippe@uni-wh.de).

**Elke Schröder**, Dr. phil., Entwicklungspsychologin, Akademische Rätin und Leiterin des Kompetenzzentrums für Bildungsberatung (KomBi), Institut für Psychologie, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg. Kontakt: [schroeder@ph-ludwigsburg.de](mailto:schroeder@ph-ludwigsburg.de).

**Fritz B. Simon**, apl. Prof. Dr. med., apl. Professor für Führung und Organisation am WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen, Wirtschaftsfakultät, Universität Witten/Herdecke. Geschäftsführer der Simon, Weber and Friends GmbH. Kontakt: [fbsimon@t-online.de](mailto:fbsimon@t-online.de).

**Isabell Stamm**, Dr., Soziologin, leitet derzeit die Forschungsgruppe „Entrepreneurial Group Dynamics“ am Institut für Soziologie der Technischen Universität Berlin. Zuvor hat sie am Department for Sociology an der University of California gearbeitet. Kontakt: [isabell.stamm@tu-berlin.de](mailto:isabell.stamm@tu-berlin.de).

**Désirée Waterstradt**, Dr. phil., Unternehmensberaterin für strategische Kommunikation und Elternschaftsforscherin, Assoziiertes Mitglied am Institut für Transdisziplinäre Sozialwissenschaft, Abteilung Soziologie, Pädagogische Hochschule Karlsruhe, Kontakt: [waterstadt@waterstadt.com](mailto:waterstadt@waterstadt.com).

**Rudolf Wimmer**, Prof. Dr. jur., apl. Professor für Führung und Organisation am WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen der Wirtschaftsfakultät, Universität Witten/Herdecke. Gründer und Partner der osb international AG. Kontakt: [rudolf.wimmer@osb-i.com](mailto:rudolf.wimmer@osb-i.com).

---

# Abbildungsverzeichnis

## **Der Hunger nach Humankapital: Industriegesellschaft und familiäre Entwicklung**

Abb. 1	Frauenerwerbsquoten 1973–2011 Bundesrepublik Deutschland . . . . .	36
Abb. 2	Entwicklung der Erwerbsbeteiligung von Frauen zwischen 25 und 49 Jahren im europäischen Vergleich in den Jahren 1983–2015 . . . . .	37
Abb. 3	Zeitverwendung im Zeitverlauf: amerikanische Mütter und Väter . . . . .	39
Abb. 4	Zeitverwendung für Kindererziehung, Haushaltsführung und Einkaufen . . . . .	43

## **Westliche (Unternehmens-)Familienmodelle im historischen Wandel: Eine prozess-soziologische Skizze**

Abb. 1	(Unternehmens)Familienmodelle im historischen Wandel . . . . .	65
--------	--	----

## **Gesellschaftliche Pluralität und familiäre Identität: Zur Evolution der Unternehmerfamilie am Beispiel der Nachfolge in Familienunternehmen**

Abb. 1	Analysedimensionen zur Unternehmensnachfolge . . . . .	174
Abb. 2	Konstrukt der intergenerativen Nachfolge-Aushandlung . . . . .	175

## **Sozialisations- und Erziehungsprozesse in Unternehmerfamilien**

Abb. 1	Antezedenzen und Konsequenzen intrinsischer Motivation . . . . .	216
--------	--	-----

**Die dynastische Großfamilie: Skizze eines spezifischen Typus von Unternehmerfamilien**

Abb. 1	Spezifische Herausforderungen von dynastischen Großfamilien . . . . .	230
Abb. 2	Inhalte einer Familienstrategie . . . . .	240

**Die Unternehmerfamilie der Gesellschaft: Funktion, Code und Medium eines ungewöhnlichen Sozialsystems**

Abb. 1	Dreikreismodell nach Tagiuri und Davis (1996) in einer Variante von Groth (o.J.) . . . . .	281
--------	--	-----

---

# Tabellenverzeichnis

## **Empirische Befunde zu Unternehmerfamilien in Deutschland**

Tab. 1	Deskriptive Befunde zu Mitgliedern aus Unternehmerfamilien . . . . .	127
Tab. 2	Vergleich der Modelle für das Propensity Score Matching . . . . .	132
Tab. 3	Wahrscheinlichkeit im Unternehmen der eigenen Familie tätig zu sein . . . . .	134
Tab. 4	Deskriptiver Vergleich REC und FBC nach dem Matching . . . . .	135

## **Sozialisations- und Erziehungsprozesse in Unternehmerfamilien**

Tab. 1	Entwicklungsaufgaben des Jugendalters im Kontext Unternehmerfamilie . . . . .	208
Tab. 2	Wertetypen nach Schwartz (1992, 1994) . . . . .	210
Tab. 3	Unterschiedliche Beweggründe für eine Nachfolge in Familienunternehmen „Ich könnte mir vorstellen im Familienunternehmen nachzufolgen, ...“ . . . . .	215

## **Unternehmen, Familie, Unternehmerfamilie: Systemtheoretische Perspektiven zur Erweiterung des Drei-Kreis-Denkens**

Tab. 1	Die beiden Seiten der Paradoxie der Unternehmerfamilie . . . . .	275
--------	--	-----



---

# Grundlagen, Entwicklungslinien und Perspektiven einer Soziologie der Unternehmerfamilie – eine Einführung

Heiko Kleve und Tobias Köllner

---

## Vorbemerkungen

Zu zahlreichen familialen Themen und sich entwickelnden Familienformen hat die Familiensoziologie empirische Forschung initiiert und Theorien entwickelt. Erstaunlich erscheint in diesem Zusammenhang, dass eine Familienform von der Familiensoziologie bisher wenig Beachtung erfährt, nämlich die Unternehmerfamilie. Ähnlich vernachlässigt wurde das Thema in der klassischen wirtschaftswissenschaftlichen Forschung, wo jedoch erwartungsgemäß vor allem das Familienunternehmen und nicht die Unternehmerfamilie in den Blick genommen wird. Dies erscheint vor allem dann als unbefriedigend, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass das Familienunternehmen der maßgebliche Unternehmenstyp ist, der das Wirtschaftssystem unseres und vieler weiterer Länder prägt.<sup>1</sup> Und die Unternehmerfamilie macht diesen Unternehmenstyp erst zu dem, was er ist.

---

<sup>1</sup>Siehe für Zahlen zu Deutschland von Schlippe et al. (2017, S. 23) oder Stiftung Familienunternehmen (2014). Für andere Länder siehe Andersson et al. (2018); Arrègle et al. (2007); Chirico und Nordqvist (2010); Chirico und Salvato (2016); Fueglistaller und Zellweger (2007) oder Miller und Le Breton-Miller (2005).

---

H. Kleve (✉) · T. Köllner  
Wittener Institut für Familienunternehmen, Universität Witten/Herdecke,  
Witten, Deutschland

E-Mail: [heiko.kleve@uni-wh.de](mailto:heiko.kleve@uni-wh.de)

T. Köllner  
E-Mail: [tobias.koellner@uni-wh.de](mailto:tobias.koellner@uni-wh.de)

Als Familienunternehmen gelten Unternehmen, die von Familien bzw. von Mitgliedern einer oder mehrerer Familien gegründet und von diesen mindestens in der zweiten Generation geführt werden. Die Familienmitglieder sind Eigentümer am Unternehmen, arbeiten operativ in diesem mit und/oder fungieren als Gesellschafter, sodass sie einen entscheidenden Einfluss auf die unternehmerischen Geschicke haben.

Derzeit gewinnt das Thema sowohl in der Soziologie als auch in den Wirtschaftswissenschaften an Bedeutung, sodass wir inzwischen einige Arbeiten dazu finden (etwa Caspary 2018; Groth und Vater 2009; Schröder 2011; Simon 2005; Stamm 2013 aus der sozialwissenschaftlichen Blickrichtung und Kormann 2011; Leiß 2014; Lueger et al. 2018; Wiechers und Klett 2005 aus der wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive). Allerdings steht noch die Aufgabe aus, diese Beiträge zusammenzuführen und zu einer Analyse der Unternehmerfamilie zu integrieren. Ein Anstoß dazu soll mit dem vorliegenden Band gegeben werden, der verschiedene Perspektiven einer Soziologie der Unternehmerfamilien zusammenträgt und vereint.

Unser Anliegen besteht zunächst darin, die These von Bruno Hildenbrand (2011) aufzugreifen, zu diskutieren und eingehend zu belegen, dass Unternehmerfamilien als Familien eigener Art bewertet werden können. Unter einer Unternehmerfamilie soll eine Verwandtschaftsgruppe verstanden werden, die ganz oder teilweise an einem Unternehmen beteiligt ist und dabei einen entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen nimmt, und zwar entweder durch operative Mitarbeit oder als aktive Eigentümer- bzw. Gesellschafterfamilie. Die Größe und die Rechtsform des Unternehmens spielen dafür keine Rolle (Wimmer 2009). Meist, aber nicht immer, hat die Familie ein Interesse daran, ihr Unternehmenseigentum an die nächsten Generationen weiterzugeben, sodass eine transgenerationale Intention zu erkennen ist.

Charakteristisch für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien ist eine enge Verbindung von Familie und Unternehmen, sodass beide Seiten sich gegenseitig und nachhaltig prägen. Rudolf Wimmer (2009, S. 8) spricht hierbei von einer strukturprägenden Wirkung. Damit ist gemeint, dass Führungsstil, Kommunikationsmuster oder die Konfliktkultur aus der Familie auf das Unternehmen übertragen werden. Zugleich ist zu beobachten, dass das Unternehmen das Aufwachsen von Kindern sowie die Sozialisation in der Familie massiv beeinflusst (Stamm 2013; Caspary 2018). So ist die Familie nie ausschließlich Familie, sondern zugleich Unternehmerfamilie, da „das Unternehmen [...] immer mit am Tisch [sitzt]“ (Groth und Vater 2009, S. 80). Deshalb wird von einer Koevolution von Familie und Unternehmen gesprochen (Wimmer 2009, S. 8 f.).

Weiterhin ist das Unternehmen eine Ressource für die Familie. Es schafft Beschäftigungsmöglichkeiten, dient der Einkommenssicherung, ist häufig ein wichtiger Bestandteil der Identität der Familienmitglieder sowie der gesamten Familie (Keßler et al. 2018). Es stiftet sozialen wie individuellen Sinn. Daneben hat das Familienunternehmen Auswirkungen auf die Orientierung der Familie und ihre unternehmerische Intention, was als *Enterpriseness* bezeichnet wird (Hasenzagl 2018). Parallel dazu offenbart sich die Familie als eine Ressource für das Unternehmen, die sich positiv auf dessen Erfolg auswirken kann (Dyer 2003). Sie liefert wichtige finanzielle, emotionale und wissensbasierte Beiträge für das Unternehmen. Oder Familienmitglieder besetzen maßgebliche Positionen im Unternehmen. Diese Ressourcen und der Einfluss der Familie auf das Unternehmen allgemein werden *Familiness* des Familienunternehmens genannt (Habbershon et al. 2003; Frank et al. 2010) und lassen sich mit einer eigenen Skala, der sogenannten F-PEC-Scale, messen (Astrachan et al. 2004).

Neben dem Ressourcenaspekt ist zu berücksichtigen, dass zwischen Familie und Unternehmen Spannungsfelder existieren. Denn hier verbinden sich zwei soziale Sphären, die im Zuge der gesellschaftlichen Modernisierung auseinandergezogen wurden, sich voneinander differenziert und abgegrenzt haben, nämlich die Familie als System verwandtschaftlicher Zugehörigkeit und das Unternehmen als wirtschaftliche Organisation (Kocka 1979; Tyrell 1976). Allerdings handelt es sich bei dieser Separierung, Differenzierung und Abgrenzung nicht um eine Notwendigkeit der Gesellschaftsentwicklung, wie das von einigen Autoren angenommen wird (Chandler 1990), sondern um eine historisch kontingente Erscheinung, die verschiedenen Wandlungen unterliegt. So war die enge Verbindung von Familien und Unternehmen in Form von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in der westlichen Moderne eine anhaltend das Wirtschaftssystem prägende Erscheinung (Goody 1996). Deshalb ist es ein zentrales Anliegen dieses Buches, die Wandlungsprozesse der Unternehmerfamilie soziologisch zu untersuchen und ihre gesellschaftliche Zukunftsfähigkeit zu diskutieren.

---

## Grundlagen

Einen wichtigen Ausgangspunkt für die Auseinandersetzung mit Unternehmerfamilien bildet die Theorie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), welche die Unternehmerfamilie als eine „verdoppelte Familie“ beschreibt (von Schlippe et al. 2017, S. 98): „Es ist, als ob die Anwesenheit des Unternehmens die Familie dazu zwingt, sich sozusagen zu verdoppeln, einmal private, emotional verbundene Familie und einmal Unternehmerfamilie zu sein,

beide Male Familie und doch ganz unterschiedlich“. Damit wird ein Bild entwickelt, welches die unterschiedlichen Kommunikationsformen und Entscheidungslogiken innerhalb dieser Familienform analytisch trennt: *Einerseits* muss die Unternehmerfamilie eine klassische Familie sein, die Orientierung gibt, Emotionalität spendet und an allen Persönlichkeitsaspekten ihrer Mitglieder interessiert ist. *Andererseits* ist es für diese Familien wichtig, dass sie sich verbindliche und professionelle Regeln geben, welche helfen, die Entscheidungsfähigkeit für das Unternehmen zu sichern (Simon 2005, 2012) sowie diese möglichkeitsoffen in die Zukunft zu tragen (Kleve 2017a). Das heißt, die Unternehmerfamilie muss zugleich Familie bleiben und sich formal organisieren.

Dabei werden zentrale Unterschiede zwischen Familien und Organisationen deutlich, die in ihrer Verbindung zu eigenartigen Konstellationen führen können (siehe auch Kühl in diesem Band). Drei dieser Unterschiede sollen knapp erläutert werden: Eine *erste* Differenz berührt die Bedeutung der Person in der Familie und in der Organisation. Während in Unternehmen als Organisationen idealerweise die Ausfüllung einer Funktion oder Position unabhängig von der Person entscheidend ist, kann in Familien von der spezifischen Person nicht abgesehen werden: Ist es die Mutter, der Vater, der Onkel, die Schwester oder der Sohn? Daraus wird ein *zweiter* Unterschied nachvollziehbar: In Unternehmen müssen die handelnden Personen austauschbar sein; erst das sichert die organisationale Stabilität. In Familien, wo die Entwicklung einer eigenen individuellen Persönlichkeit am Ende eines langen Sozialisations- und Erziehungsprozesses steht, ist das gerade nicht der Fall: Hier sind Menschen in ihrer individuellen Einmaligkeit und verwandtschaftlichen Verbindung integriert. Ein *dritter* Unterschied ergibt sich hinsichtlich des Zugangs: In Familien werden wir hineingeboren. Die Zugehörigkeit resultiert aus der verwandtschaftlichen Herkunft. In Unternehmen hingegen sind vor allem sachliche Gründe wie die Höhe des Entgelts oder die Arbeitsaufgabe ausschlaggebend, die zu einer bewussten Ein- oder Austrittsentscheidung führen. Deshalb ist die Bindung an Organisationen loser und temporärer als die Bindung an die Familie.

Wenn sich nun Unternehmerfamilien dadurch auszeichnen, dass hier Charakteristika von Familien und Organisationen zusammenkommen, dann geht dies mit besonderen Spannungsfeldern einher. Diese Systeme haben widersprüchliche Aspekte zu integrieren sowie Theorien, Methoden und Haltungen zu entwickeln bzw. zu nutzen, um diesen Spagat erfolgreich zu realisieren (weiterführend dazu etwa Kleve 2017b, c).

Insbesondere im Zuge der Nachfolge stellt sich die Frage, ob der Aspekt der Gleichheit, wie er in Familien üblich ist, das Auswahlkriterium sein sollte oder eher der Aspekt der persönlichen Eignung und Kompetenz, wie es in Unternehmen

gefordert ist. Es ist also zu klären und zu entscheiden, ob z. B. alle Mitglieder der nächsten Generation im Unternehmen unterzubringen sind oder ob dafür nur die Qualifiziertesten ausgewählt werden. Diese Entscheidung kann zu Konflikten führen, welche auf der unklaren Zuordnung und Inkorporation in beide Bereiche herrührt. Das geht mit Herausforderungen für die Kommunikation einher, da die Anforderungen des Unternehmens häufig die Aushandlungen in Unternehmerfamilien dominieren (von Schlippe und Frank 2013).

Schließlich soll nicht unerwähnt bleiben, dass die Vorstellungen darüber, was Familien sind, wie sich Unternehmen und Familien zusammenfügen, und wie das gemeinsame Eigentum verstanden und gehandhabt wird, einem historischen Wandel unterliegen (siehe Bertram sowie Waterstadt in diesem Band). So unterscheiden sich diese Vorstellungen zudem in verschiedenen Kulturen, sodass das Modell der Kernfamilie, wie es sich im Zuge des ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhunderts vor allem in Mittel- und Westeuropa sowie in Nordamerika entwickelt hat, nicht überall beobachtbar ist. Beispielsweise ist es in vielen Regionen der Weltgesellschaft selbstverständlich, dass wirtschaftliche Aktivitäten als eine Angelegenheit der gesamten Familie betrachtet werden. Eine Trennung erfolgt dort weder in struktureller Weise noch in der Semantik. Zugriffe auf die Ressourcen des Unternehmens durch die Familie sind genauso selbstverständlich wie Zugriffe des Unternehmens auf familiäre Ressourcen (vgl. Köllner 2012, S. 59 f.).

---

## Entwicklungslinien

Unternehmerfamilien können wir vor dem Hintergrund der klassischen These der funktionalen Differenzierung der Gesellschaft betrachten, die vor allem auf Emile Durkheim (1999 [1893]) zurückgeht und von Niklas Luhmann (1998) radikaliert wurde. Demnach vervielfältigen sich die gesellschaftlichen Perspektiven durch die Parallelität von Spezialsemantiken zahlreicher gesellschaftlicher Funktionssysteme wie etwa Wirtschaft, Politik, Recht, Religion, Wissenschaft, Kunst, Massenmedien oder Familien. Insbesondere die Systemtheorie von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien greift diese soziologische Perspektive auf (siehe in diesem Band etwa Wimmer & Simon; von Schlippe & Groth sowie Kleve). So wird gefragt, welche Dynamiken sich zeigen, wenn die funktional differenten Bereiche von Familie und wirtschaftlicher Organisation in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien systemisch aufeinandertreffen.

Ein weiterer Aspekt betrifft den gesellschaftlichen Wandel der Lebensformen und Lebensverläufe. Davon sind freilich auch Mitglieder von Unternehmerfamilien betroffen. Am deutlichsten wird das im Zuge der operativen Nachfolge

im Unternehmen, wo eine Unternehmensübergabe an den ältesten männlichen Nachkommen, was als Primogenitur lange Zeit der gängigen Praxis und den gesellschaftlichen Erwartungen entsprach, heute nicht mehr ohne Einschränkung zu finden ist. Zwar ist die männliche Nachfolge bis in die Gegenwart hinein dominant, aber das Thema der weiblichen Unternehmensübernahme gewinnt für Unternehmerfamilien stetig an Bedeutung (siehe Jäkel-Wurzer in diesem Band).

Damit verbunden sind Wandlungen in der Hierarchie zwischen den Generationen. Während es bis zum zweiten Weltkrieg gerade in ländlichen Regionen häufig nur eingeschränkte Beschäftigungsperspektiven außerhalb des Familienunternehmens gab, zeigen sich heute bereits im Zuge der Ausbildung vielfältige Möglichkeiten zum alternativen Berufseinstieg (siehe Leiß in diesem Band). Hinzu kommt, dass das Ideal der individuellen Selbstentfaltung massiv an Attraktivität gewonnen hat und damit auch für das Streben nach wirtschaftlicher sowie sozialer Unabhängigkeit der Mitglieder der nächsten Generation in Unternehmerfamilien prägend ist (siehe auch Stamm 2013, S. 203 ff.). Von daher müssen auch innerfamiliäre Erwartungen des operativen Einstiegs in das Familienunternehmen vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen gesehen werden, was schließlich Auswirkungen auf die Machtdifferenzen zwischen den Generationen haben dürfte.

Weiterhin unterliegen die Funktion und das Idealbild der Familie selbst einem Transformationsprozess (vgl. Nave-Herz 2004, S. 37 ff.). Zunehmend herrscht eine Pluralität der unterschiedlichen Familienformen, was sich an der steigenden Akzeptanz von gleichgeschlechtlichen Partnerschaften oder von offeneren bzw. nichtehelichen Beziehungsformen ablesen lässt. Diese Individualisierungs- und Pluralisierungsprozesse stellen Unternehmerfamilien vor komplexe Herausforderungen: Gehören nicht verheiratete Partner zur Familie oder gar zur Unternehmerfamilie? Wie werden die Nachkommen aus solchen Beziehungen behandelt? Wie verfährt die Familie mit gleichgeschlechtlichen Partnerschaften? Welche Regelungen gibt es zu Adoptionen? All diese Fragen spielen in Unternehmerfamilien inzwischen eine immer größere Rolle, führen zu Entwicklungsprozessen und Anpassungen oder zu Konflikten, wenn unterschiedliche Auffassungen aufeinanderprallen und geklärt werden müssen.

Speziell hinsichtlich des Aufwachsens und der Sozialisation in dieser Familienform zeigen sich schließlich massive Veränderungsprozesse. So haben sich beispielsweise die in der Familie vermittelten Werte, Einstellungen und Überzeugungen verändert, wie dies beispielhaft von Elke Schröder (in diesem Band) für die Nachfolgemotivation von Kindern und Jugendlichen beschrieben wird. Genauso wie die Familie auf das Unternehmen wirkt, so wirkt das Unternehmen auf die Familie zurück. Gerade in jungen Familien- oder eigentümergeführten

Unternehmen, die die Nachfolge anstreben, ist der Einfluss der Gründergeneration auf die anderen Familienangehörigen erheblich (Kleve et al. 2018b). Damit wird deutlich, dass die Weitergabe von Ideen nicht nur von den „Alten“ an die „Jungen“ funktioniert, sondern ein wechselseitiger Prozess ist. Das gilt zwar vor allem für die Gründungsphase, behält aber auch danach eine beträchtliche Bedeutung. Schließlich ist die Gründungsphase für die Identifikation sehr entscheidend und unterliegt häufig einer Verklärung bis hin zur „Mystifizierung“ (Kleve et al. 2018b).

---

## Perspektiven

Neue Perspektiven hinsichtlich der Betrachtung von Unternehmerfamilien lassen sich etwa auf die Anzahl der familiären Gesellschafter beziehen. So können wir feststellen, dass eine Unternehmerfamilie mit z. B. fünf familiären Gesellschaftern ganz andere Herausforderungen zu meistern hat als eine Unternehmerfamilie mit 200 individuellen Gesellschaftern. Dieses Thema ist deshalb so relevant, weil sich aktuell beobachten lässt, dass die familiären Eigentümerkreise immer größer werden, sodass solche vielzähligen Gesellschaftergruppen in Zukunft an Bedeutung gewinnen (Rüsén et al. in diesem Band). Nach Schätzungen des Wittener Instituts für Familienunternehmen gibt es aktuell zwischen 30 und 50 Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum, die mehr als 80 individuellen familiären Eigentümern gehören. Erklären lässt sich das mit der veränderten Vererbungspraxis, die zunehmend die gleiche Verteilung der Gesellschafteranteile unter allen Erben vorsieht. Das geht mit völlig neuen Aufgaben an die Unternehmerfamilie einher, wenn es etwa um die Organisation und Formulierung des gemeinsamen Willens oder den Erhalt der familiären Kohäsion geht.

Mit dem ersten Aspekt, der Organisation des gemeinsamen Willens, beschäftigen sich Rüsén, von Schlippe und Kleve in diesem Band. Dabei wird deutlich, dass eine einfache Mehrheitsfindung häufig problematische Konsequenzen nach sich zieht, da innerhalb der Unternehmerfamilie, wenn nicht kontinuierlich so doch wiederholend, miteinander interagiert wird (auch Köllner 2018). Das bedeutet, dass mit den unterlegenen Familienmitgliedern auch in Zukunft tragfähige Entscheidungen gefunden werden müssen. Dafür sollte aber vermieden werden, dass eine Seite „ihr Gesicht verliert“, da ansonsten die Entscheidungsfindung emotional belastet und in der Zukunft erschwert wird. Es muss also eine passende Entscheidungs- und Gremienstruktur kreiert und implementiert werden, welche die Spezifika der Unternehmerfamilie und ihrer Mitglieder berücksichtigt.

Besonders ausschlaggebend ist dabei der Umgang mit Konflikten, die zu einer Blockade des Familienunternehmens führen können (ausführlich von Schlippe 2014).

Die gemeinsame Entscheidungsfindung ist auf das engste mit einer gemeinsamen Werte- und Interaktionsbasis verbunden. In kleineren Unternehmerfamilien mit einer hohen geografischen Dichte ist das selbstverständlich: Die Familienmitglieder kennen sich, treffen sich regelmäßig in der Familie, im weiteren gesellschaftlichen Umfeld und verkehren in ähnlichen sozialen Kreisen. Ab 50 oder 80 individuellen Gesellschaftern ist das meist nicht mehr der Fall und die Mitglieder verlieren sich aus den Augen. Die Verschachtelung der Lebensläufe, wie sie etwa Isabell Stamm (2013, S. 47) konstatiert, ist damit nicht gegeben. Wenn die Unternehmerfamilie dann noch über mehrere Länder oder gar Kontinente mit unterschiedlichen Sprachen verteilt ist, wird es noch anspruchsvoller. Daher rückt die Organisation des Zusammenhalts zunehmend in den Fokus (auch Pieper und Astrachan 2008).

Deshalb wird vorgeschlagen, größere und erfolgreich agierende Unternehmerfamilien ab 80 individuelle Mitglieder nicht mehr nur als Familie und Organisation, sondern auch als soziales Netzwerk zu verstehen (Kleve et al. in diesem Band sowie bereits Kleve 2018; Kleve et al. 2018). Damit ist gemeint, dass der familiäre Zusammenhalt und die gemeinsame unternehmensbezogene Kooperation nicht mehr per se gegeben sind, sondern aktiv immer wieder hergestellt werden müssen. Dafür bildet die gemeinsame familiäre Herkunft zwar die Ausgangsbasis, reicht allein aber nicht mehr aus. Vielmehr werden neben der Verwandtschaft weitere Aspekte wie gemeinsame Interessen, gegenseitiges Vertrauen oder der Bezug zur Gründergeneration wichtig. Nur auf dieser Grundlage gelingt es, das Interesse der individuellen Familienmitglieder aneinander und am Unternehmen zu erhalten.

Im besten Fall führt das zur Bildung von Strukturen, die wechselseitige Normen etablieren und eine gemeinsame Identität stiften (vgl. Keßler et al. 2018). Das erfolgt informell und ergänzt damit die verwandtschaftliche Bindung in der Familie und die formale Mitgliedschaft in den organisierten Gremien der Unternehmerfamilie. Wenn diese Sinnstiftung und die Kohäsion nicht gegeben sind, würde die Verkaufs- und damit Exit-Option aus der familiären Eigentümerschaft am Unternehmen möglicherweise lukrativer als der Verbleib in der Gesellschafterrolle, was in der Konsequenz zum Ende des Unternehmens als Familienunternehmen führen könnte.

Dies dürfte jedoch weder im Interesse von Unternehmerfamilien liegen, die ihr wirtschaftliches Auskommen durch ihre Unternehmenseigentümerschaft transgenerational sicherstellen wollen, noch den Bestrebungen anderer gesellschaftlichen Systeme, etwa der Politik entsprechen. Denn wir können durchaus davon

ausgehen, dass Unternehmerfamilien für unsere Gesellschaft eine besondere Funktion erfüllen. Denn sie transferieren das Motiv der langfristigen Nachhaltigkeit des ökonomischen Erfolgs in das Wirtschaftssystem, und zwar über ihr Bestreben der transgenerationalen Weitergabe des Unternehmenseigentums innerhalb der Familie (Kleve in diesem Band). Im Gegensatz zu Publikationsgesellschaften, die versuchen, ihren Aktionären so kurzfristig und so viel wie möglich an finanziellen Gewinnausschüttungen zu präsentieren, haben Familienunternehmen das Ziel, den Unternehmenserfolg möglichst langfristig zu sichern, sodass auch noch die Enkel, Urenkel, Ururenkel usw. davon profitieren können. Dies führt in der Regel zu einer bescheideneren Ausschüttungspolitik den familiären Gesellschaftern gegenüber sowie zu einer nachhaltigeren Führung von Familienunternehmen im Vergleich mit anderen Unternehmensformen.

Schließlich möchten wir es nicht versäumen zu betonen, dass wir mit diesem Band nicht beanspruchen können, alle Aspekte der Soziologie der Unternehmerfamilie erschöpfend und vollständig zu diskutieren. Wenig Augenmerk wird z. B. auf die unterschiedlichen kulturellen Kontexte gelegt, in denen sich Unternehmerfamilien bewegen. Hier könnte in Zukunft, etwa mit Bezug auf die Theorie der Multiplen Moderne (Eisenstadt 2000, 2002), eingehender empirisch geprüft werden, welche Werte und Vorstellungen mit den Sozialformen Familie, Unternehmen, Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in verschiedenen Kulturen verbunden werden und wie sich diese auf die zukünftige Entwicklung von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen in einer zusammenwachsenden Weltgesellschaft auswirken.

---

## Kurzüberblick der Beiträge

Wir starten den Band mit vier grundlegenden Beiträgen, die zunächst historisch, sodann konzeptionell und schließlich empirisch den gesellschaftlichen Kontext markieren, in den Unternehmerfamilien eingebettet sind.

Hans Bertram thematisiert in *Der Hunger nach Humankapital. Industriegesellschaft und familiäre Entwicklung* grundsätzliche soziologische Überlegungen zur Entstehung der modernen Familie. Damit bietet er eine familiensoziologische Perspektive an, die zeigt, wie die Familienentwicklung mit den ökonomischen und kulturellen Kontexten der Gesellschaft verbunden ist und welche Herausforderungen dabei heute auf uns zukommen. Zentral für ihn ist, dass Familien besondere Sozialisations- und Erziehungsfunktionen für Kinder haben, die nicht einfach in andere gesellschaftliche Bereiche ausgelagert werden können. Gerade angesichts des gesellschaftlichen Wandels steht infrage, wie diese familiären

Funktionen heute noch erfüllt werden können, wenn es einerseits darum geht, den kindlichen Bedürfnissen gerecht zu werden und andererseits den Entfaltungswünschen ihrer Eltern Rechnung zu tragen. Denn die Familie ist und bleibt der soziale Raum, in dem das sogenannte Humankapital für Wirtschaft und Gesellschaft heranwächst, und das gilt insbesondere auch für Unternehmerfamilien.

Mit Désirée Waterstadt wechseln wir von einer allgemein familiensozio-logischen Perspektive zum Blick auf den Zusammenhang von Familien- und Unternehmensentwicklung. In ihrem Beitrag *Historische Grundlagen westlicher (Unternehmens-)Familienmodelle* kritisiert sie nostalgische Vorstellungen über vormoderne Familienformen. Ausgangspunkte solcher Ideen sind nicht selten Betrachtungen von Groß- oder Stammfamilien in der vorindustriellen Zeit. Dem entgegen stellt sie eine nüchterne Betrachtung, mit der deutlich wird, dass Familien auch in der Vergangenheit instabil, dynamisch und offen waren. Besonders interessant erscheint diesbezüglich der Wandel von der Antike über das Mittelalter bis hin zur Neuzeit. Dabei wird augenscheinlich, dass Familien in einer sozialen Ambivalenz stehen zwischen Beharrungsbestrebungen und Veränderungsnotwendigkeiten, was sich insbesondere auch anhand von Familien im Kontext von Familienunternehmen beobachten lässt.

Stefan Kühl bietet uns in seinem Text *Familien und Organisationen. Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Verschachtelungen* eine organisationssoziologische Perspektive, die gerade für die Betrachtung von Unternehmerfamilien fundamental ist, weil hier familiäre und organisatorische Systembezüge zusammenfallen. Gemeinhin ist die entsprechende Trennung in der modernen Gesellschaft der Normalfall. Die Rollen von Personen sind in Familien und in Organisationen tendenziell voneinander separiert. In Familienunternehmen und Unternehmerfamilien jedoch vermischen sich diese familiären und organisatorischen Rollen und Handlungen. Daher ist es gewinnbringend und aufschlussreich, solche Verschachtelungen und Kombinationen der beiden Systemtypen, Familie und Organisation, genauer zu analysieren.

Mit Isabell Stamm, Fabian Bernhard und Nicole Hameister betrachten wir *Empirische Befunde zu Unternehmerfamilien in Deutschland*. Diese erheben den Anspruch, repräsentativ zu sein. Ausgehend von konzeptionellen Überlegungen zu Unternehmerfamilien wird ein Überblick zur aktuellen Dateninfrastruktur geboten. Der Gewinn dieser Betrachtung liegt darin, dass zum ersten Mal das fragmentierte Wissen zu Unternehmerfamilien und ihrer Mitglieder gebündelt und zusammenfassend betrachtet werden kann. Weitergehende multivariate Analysen zu unterschiedlichen Bereichen innerhalb von Unternehmerfamilien werden zudem möglich. Schon jetzt können Besonderheiten dieses Familientyps bzw. der operativ tätigen Familienmitglieder im Unternehmen verdeutlicht werden, etwa

die flexibleren Formen der inhaltlichen und zeitlichen Arrangements von Arbeits- und Privatleben.

Die nächsten vier Beiträge zeigen konzeptionelle, theoretische und empirische Entwicklungslinien in der Beschäftigung mit Unternehmerfamilien auf.

Die beiden Pioniere der deutschsprachigen Theoriebildung und Forschung in diesem Bereich, Rudolf Wimmer und Fritz B. Simon, leiten diesen Teil mit ihrem Beitrag *Vom Familienunternehmen zur Unternehmerfamilie – zur Erweiterung einer sozialwissenschaftlichen und systemtheoretischen Perspektive* ein. Ausgehend von der These, dass Familienunternehmen in den letzten Jahrzehnten in beachtlicher Weise umfangreich erforscht und theoretisch reflektiert wurden, wird die bisher weniger elaborierte Beschäftigung mit Unternehmerfamilien fokussiert. Dabei wird die Frage gestellt und beantwortet, in welcher Weise hier von einem eigenen Typus von Familien gesprochen werden kann, der durch die Verkoppelung von Familien- und Unternehmenssystem zustande kommt. Dabei wird durchweg die systemtheoretische Perspektive, die die beiden Autoren seit Ende der 1990er Jahre begründet haben, nachvollziehbar und plausibel auf Unternehmerfamilien bezogen.

Gabriela Leiß hat mit ihrem Text *Gesellschaftliche Pluralität und familiäre Identität – zur Evolution der Unternehmerfamilie am Beispiel der Nachfolge in Familienunternehmen* eine modernisierungssoziologische Betrachtung erarbeitet. Sie fragt nach den Auswirkungen der gesellschaftlichen Transformationsprozesse des 21. Jahrhunderts auf Unternehmerfamilien. Dabei nimmt sie insbesondere die sensibelste Nahtstelle von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in den Blick, die Nachfolgefrage. Ausgehend von einer qualitativen Studie, in der übergebende und nachfolgende Familienunternehmer/innen befragt wurden, wird aufgezeigt, welche Herausforderungen die Mitglieder von Unternehmerfamilien insbesondere im Kontext gesellschaftlicher Individualisierungs- und Pluralisierungsprozesse erleben und wie sie diese sowohl individuell als auch familiär verarbeiten.

Die Nachfolge, speziell von Töchtern, ist auch das Thema des Beitrags *Unternehmerfamilie als Familie eigener Art im Prozess gesellschaftlicher Veränderungen* von Daniela Jäkel-Wurzer. In Familienunternehmen, die häufig über historisch gewachsene Traditionen, speziell auch in der Nachfolge verfügen, ist die Unternehmensweitergabe an Töchtern immer noch etwas Besonderes. Klassischerweise richten sich die familiären und unternehmerischen Nachfolgeerwartungen auf die (ältesten) Söhne. Aber freilich macht der gesellschaftliche Wandel auch vor Unternehmerfamilien nicht Halt, sodass hier die weiblichen und männlichen Rollenbilder im Wandel begriffen sind. So zeigen sich speziell

an diesem Beispiel die Flexibilität, Offenheit und Zukunftsähigkeit von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen besonders anschaulich.

Elke Schröder befasst sich in dem Beitrag *Sozialisations- und Erziehungsprozesse in Unternehmerfamilien* mit der Frage, wie sich das erzieherische Verhältnis von Eltern und ihren Kindern in dieser Familienform gestaltet. Ausgehend von eigenen empirischen Studien zum Thema untersucht sie die Frage, wie Eltern neben Großeltern und Geschwistern zur Ausbildung sozialer Normen, Rollen und Wertvorstellungen der Kinder und Jugendlichen beitragen. Die Beziehungen innerhalb der Unternehmerfamilien haben insbesondere Einfluss auf die Nachfolgemotivation der heranwachsenden Familienmitglieder. Damit geben die dargestellten Ergebnisse Hinweise, wie die Eltern in Unternehmerfamilien eine soziale Umwelt für ihre Kinder gestalten können, in welcher deren Bedürfnisse nach Selbstbestimmung, Kompetenzerleben und sozialer Zugehörigkeit, etwa durch die Verbindung mit dem Familienunternehmen erfüllt werden können.

Im dritten Abschnitt des Bandes haben wir vier Texte untergebracht, die neuere Forschungsperspektiven, insbesondere am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), veranschaulichen.

Zunächst präsentieren Tom A. Rüsen, Arist von Schlippe und Heiko Kleve mit dem Beitrag *Die dynastische Großfamilie. Skizze eines spezifischen Typus von Unternehmerfamilien* ihre Überlegungen zu familiären Gesellschafterkreise, die mehr als 50 Mitglieder umfassen. Diese mehrgenerationalen Familienverbünde kommen deshalb zustande, weil in Unternehmerfamilien zunehmend egalitär vererbt wird. Solche großen Unternehmerfamilien sind mit speziellen Herausforderungen konfrontiert, worunter beispielsweise die Organisation der unternehmensbezogenen Entscheidungsfindung der entfernt miteinander verwandten Gesellschafter gehört. Auch der Fortbestand eines generationenübergreifenden Interesses, als treuhänderische Eigentümer zu fungieren und diese Aufgabe als strategie- und entscheidungsfähige Einheit wahrzunehmen bzw. zu organisieren, versteht sich in diesen Familien nicht (mehr) von selbst. Der Beitrag liefert Einblicke in ein entsprechendes Forschungsprojekt und skizziert erste identifizierte Fragestellungen und mögliche Lösungsansätze.

Auch der Beitrag *Die „verdreifachte“ Familie. Große Unternehmerfamilien als Familien, Organisationen und Netzwerke* von Heiko Kleve, Arist von Schlippe und Tom A. Rüsen fokussiert große Unternehmerfamilien mit mehr als 50 Mitgliedern. Dabei wird zunächst von der Erkenntnis ausgegangen, dass Unternehmerfamilien dauerhaft mit einer doppelten Aufgabe konfrontiert sind, nämlich zum einen die Familiarität einer „klassischen“ Familie zu leben und zum anderen

zugleich unternehmens- und familienstrategische Entscheidungsprozesse formal zu organisieren. Große Unternehmerfamilien jedoch, die aus mehreren hundert miteinander verwandten Gesellschaftern eines oder mehrerer Familienunternehmen bestehen können, sind noch mit einer zusätzlichen Dynamik konfrontiert: Sie müssen sich als Unternehmerfamilien nicht nur „verdoppeln“, also nicht nur zugleich Familie und Organisation sein, sondern gewissermaßen „verdreifachen“. Denn über ihre familien- und organisationsbezogenen Aufgaben hinaus, haben diese Familien dafür Sorge zu tragen, dass zwischen den entfernt miteinander verwandten Gesellschaftern Netzwerke des informellen Gebens und Nehmens etabliert werden, die den Zusammenhalt untereinander und zum Unternehmen sichern.

Arist von Schlippe und Torsten Groth offerieren in Ihrem Beitrag *Unternehmen, Familie, Unternehmerfamilie – systemtheoretische Perspektiven zur Erweiterung des Drei-Kreis-Denkens* eine kritische Auseinandersetzung mit dem klassischen Modell der drei sich überschneidenden Kontexte von Familie, Unternehmen und Eigentum. Auf der Basis der soziologischen Systemtheorie wird die Überlappungsthese der Systeme grundsätzlich hinterfragt. Als alternatives Beschreibungs- und Erklärungsmodell wird die sogenannte Polykontexturalität angeboten. Demnach können wir uns soziale Systeme als nebeneinander wirkende Erwartungsstrukturen vorstellen, die Personen, etwa Mitglieder in Unternehmerfamilien, gleichzeitig, aber in sehr unterschiedlicher Weise inkludieren. Damit tritt an die Stelle der drei Kreise ein Nebeneinander von Erwartungen, die sich bezüglich familiärer, unternehmerischer und eigentumsseitiger Aspekte bündeln, aber sich systemisch nicht überschneiden, sondern klar voneinander differenziert sind.

Abschließend präsentiert Heiko Kleve mit seinem Text *Die Unternehmerfamilie der Gesellschaft. Funktion, Code und Medium eines ungewöhnlichen Sozialsystems* einen eher experimentellen systemtheoretischen Beitrag, in dem die Frage gestellt wird, wie und was wir beschreiben und erklären können, wenn wir Unternehmerfamilien als gesellschaftliche Funktionssysteme bewerten. Denn bisher werden Familienunternehmen und Unternehmerfamilien vorrangig interaktions- und organisationsanalytisch betrachtet. Diesen Ansatz erweiternd wird hier gefragt, welche Erkenntnisgewinne erzielbar sind, wenn wir die Einheit der Unternehmerfamilie als soziale Struktur verstehen, die sich deshalb stabilisiert, weil sie eine spezifische Funktion in der Gesellschaft erfüllt, die ansonsten von keinem anderen System realisiert wird. Auf die Frage, welche Funktion das sein könnte, wird im Beitrag eine mögliche Antwort skizziert.

## Literatur

- Andersson, F., Johansson, D., Karlsson, J., Lodefalk, M. & Poldahl, A. (2018). The Characteristics of Family Firms: Exploiting Information on Ownership, Kinship, and Governance Using Total Population Data. *Small Business Economics* (51), (S. 539–556).
- Arrègle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies* 44 (1), (S. 73–95).
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2004). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review* 15 (1), (S. 45–58).
- Casparty, S. (2018). *Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext für Unternehmerkinder*. Wiesbaden: Springer.
- Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Chirico, F. & Nordqvist, M. (2010). Dynamic Capabilities and Trans-Generational Value Creation in Family Firms: The Role of Organizational Culture. *International Small Business Journal* 28, (S. 487–504).
- Chirico, F. & Salvato, C. (2016). Knowledge Internalization and Product Development in Family Firms: When Relational and Affective Factors Matter. *Entrepreneurship Theory and Practice* 40 (1), (S. 201–229).
- Durkheim, E. (1999 [1893]). *Über soziale Arbeitsteilung: Studie über die Organisation höherer Gesellschaften*. Berlin: Suhrkamp.
- Dyer, W. G. (2003). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review* 19 (4), (S. 253–273).
- Eisenstadt, S. N. (2000). “Multiple Modernities” *Daedalus* 129 (1), (S. 1–29).
- Eisenstadt, S. N. (Hrsg.) (2002). *Multiple Modernities*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- 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).
- Fueglsteller, U. & Zellweger, T. (2007). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen in der Schweiz. *Schweizer Arbeitgeber* (15), (S. 30–34).
- Goody, J. (1996). *The East in the West*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Groth, T. & Vater, G. (2009). „Die Familie im Familienunternehmen“. In T. A. Rüsen et al. (Hrsg.), *Familienunternehmen: Exploration einer Unternehmensform*, (S. 73–91). Lohmar: Eul Verlag.
- Habbershon, T. G., Williams, M. & MacMillan, I. C. (2003). A unified Systems Perspective of Family Firm Performance. *Journal of Business Venturing* 18, (S. 451–465).
- Hasenzagl, R. (2018). „Enterpriseness – Was machen Organisationen aus Familien?“ In M. Lueger et al. (Hrsg.), *Die Unternehmerfamilie im Kontext ihres Familienunternehmens*, (S. 29–63). Wien: Facultas.
- Hildenbrand, B. (2011 [2002]). Familienbetriebe als „Familien eigener Art“. In F. B. Simon (Hrsg.), *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*, (S. 116–144). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

- Keßler, A., Frank, H. & von Schlippe, A. (2018). „Bestimmungsfaktoren der Identität von Unternehmerfamilien“ In M. Lueger et al. (Hrsg.), *Die Unternehmerfamilie im Kontext ihres Familienunternehmens*, (S. 175–205). Wien: Facultas.
- Kleve, H. (2017a). „Verlust und Wiedergewinn des Möglichkeitszinns. Familienstrategische Pfadabhängigkeit aus systemtheoretischer Perspektive.“ *FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, (5/2017), (S. 170–174).
- Kleve, H. (2017b). „Das Tetralemma der Unternehmerfamilie. Skizze eines systemischen Forschungsprogramms.“ *systeme*, (2/2017), (S. 224–243).
- Kleve, H. (2017c). „System Compliance in Unternehmerfamilien. Konfliktprävention durch Beachtung elementarer Systemregeln.“ *Konfliktodynamik*, (4/2017), (S. 294–300).
- Kleve, H. (2018). „Die Organisation des Familiennetzwerks. Management großer Unternehmerfamilien als Ermöglichung von Reziprozität – eine Theorie skizze.“ *FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, (2/2018), (S. 44–49).
- Kleve, H., von Schlippe, A. & Rüsen, T. A. (2018a). „Unternehmerfamilie 3.0. Große Unternehmerfamilien als Familien, Organisationen und Netzwerke.“ *OrganisationsEntwicklung*, (4/2018), (S. 52–58).
- Kleve, H., Köllner, T. & Schreiber, C. (2018b). „Family Business“ *Return 5* (5), (S. 62–65). <https://doi.org/10.1007/s41964-018-0146-1>.
- Kocka, J. (1979). Familie, Unternehmer und Kapitalismus. *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* (24), (S. 99–135).
- Köllner, T. (2012). *Practising without Belonging? Entrepreneurship, Religion and Morality in Contemporary Russia*. Berlin: LIT Verlag und Transaction publishers.
- Köllner, T. (2018). „Ethnologie und Forschung zu Familienunternehmen: Plädoyer für eine Annäherung“ *FuS – Familienunternehmen und Strategie* (05/2018), (S. 154–159).
- Kormann, H. (2011). *Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation*. Heidelberg: Springer.
- Leiß, G. (2014). „Ich seh das Ganze als Staffellauf.“ *Intergenerative Aushandlung im Nachfolgeprozess von Unternehmerfamilien*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Lueger, M., Frank, H. & Korunka, C. (2018). *Die Unternehmerfamilie im Kontext ihres Familienunternehmens*. Wien: Facultas.
- Luhmann, N. (1998). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. 2 Bände. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Nave-Herz, R. (2004). *Ehe- und Familiensoziologie: Eine Einführung in Geschichte, theoretische Ansätze und empirische Befunde*. Weinheim, München: Juventa.
- Pieper, T. M. & Astrachan, J. H. (2008). *Mechanisms to Assure Family Business Cohesion: Guidelines for Family Business Leaders and Their Families*. Kennesaw: Cox Family Enterprise Center.
- Schlippe, A. v. (2014). *Das kommt in den besten Familien vor... Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen*. Stuttgart: Concadora.
- Schlippe, A. v. & Frank, H. (2013). The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses. *Family Relations* 62 (3), (S. 384–398).