

# ERWARTUNGSMANAGEMENT FÜR NACHFOLGER AUS UNTERNEHMERFAMILIEN

## DER RICHTIGE UMGANG MIT DEM ERWARTUNGSDRUCK

VON DR. SIMON CASPARY

### ABSTRACT

Nachfolger sind von Geburt an unweigerlich einem familiären und unternehmerischen Erwartungsdruck ausgesetzt. Wird dieser verkannt und ein bewusster Umgang vermieden, kann dies nicht nur das familiäre Gefüge schädigen, sondern birgt auch Gefahren für das Unternehmen. Der (Miss-)Erfolg einer Nachfolge beginnt somit schon bei der Geburt. Dieser Beitrag möchte daher ein Verständnis über die Sozialisation von Nachfolgern schaffen. Neben der Charakterisierung der Unternehmerfamilie und deren Dynamiken werden Einflüsse auf die Lebenswelt der Nachfolger dargestellt, um zu zeigen, wie die Unternehmerfamilie und die Nachfolger mit den unterschiedlichen Erwartungen umgehen können.

### I. Einleitung

Jede Unternehmerfamilie entsteht durch die Verbindung einer Familie mit dem Eigentum an einem Unternehmen<sup>1</sup>. Beide Lebensbereiche gehen dadurch eine wechselseitige Verbindung ein, sodass diese sich in ihrer Entwicklung beeinflussen. Durch diese strukturelle Besonderheit grenzen sich Unternehmerfamilien von anderen familiären Formen ab. Gerade bei Unternehmerfamilien, die seit mehreren Generationen bestehen, kann der Fortführungswille ihrer unternehmerischen Tätigkeit als gegeben angesehen werden. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass vorwiegend betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Aspekten eine wesentliche Rolle beigemessen wird, um den Fortbestand zu sichern. Diese Fragestellungen adressieren aber primär das Familienunternehmen und die Vermögenssicherung. Die Unternehmerfamilie und deren innerfamiliäre Dynamiken finden darin kaum Beachtung, obwohl auch diese Aspekte ihren Einfluss auf die Unternehmerfamilie entfalten und wesentlich den Nachfolgeerfolg beeinflussen.

Um diese Beeinflussungen erklärbar zu machen und die Dynamiken in Unternehmerfamilien abbilden zu können, darf die soziologische Perspektive daher nicht außer Acht gelassen werden. Die Dynamiken und Wechselbeziehungen innerhalb der Unternehmerfamilie haben einen wesentlichen

Einfluss auf das Unternehmen. Ein familiäres Ungleichgewicht stellt nicht nur die Unternehmerfamilie vor Herausforderungen, sondern kann sich schnell auf die Unternehmensebene projizieren und dort destruktive Kräfte entfalten – vor allem, wenn die Anteile oder die Unternehmensleitung an die nächste Generation übertragen werden sollen. Wie die Nachfolger daher sozialisiert werden, hat nicht nur Auswirkungen auf den Übernahmewillen, die Bindung an die Unternehmerfamilie, sondern auch auf die Gestaltung ihrer unternehmerischen Verantwortung.

Glücklicherweise rückt die Unternehmerfamilie als ein wesentlicher Faktor für die Bewahrung des Erbes zunehmend in den Diskurs. Neben den Wechselbeziehungen zwischen Unternehmerfamilien und ihrem Unternehmen<sup>2</sup> geben auch soziologische Betrachtungen Einblicke und Hilfestellungen für die Dynamiken in Unternehmerfamilien.<sup>3</sup> Daran möchte der nachfolgende Beitrag anknüpfen. Dazu werden die strukturellen Besonderheiten einer Unternehmerfamilie beleuchtet, um dann ein Bewusstsein über die Sozialisation der Nachkommen zu schaffen. Abschließend werden Möglichkeiten diskutiert, wie die Unternehmerfamilie und die Nachfolger mit den unterschiedlichen Erwartungen im Zuge einer Nachfolgestrategie umgehen können.

### II. Charakterisierung von Unternehmerfamilien

Jede Unternehmerfamilie hat ihren ganz persönlichen Fingerabdruck, der durch die Verbindung mit einem Unternehmen in einem spezifischen gesellschaftlichen Umfeld geprägt wird.<sup>4</sup> Diese Identität, die sich durch die Kultur innerhalb der Unternehmerfamilie manifestiert, ist nicht imitierbar; was also für die eine Unternehmerfamilie einen Erfolgsfaktor darstellt, kann in einer anderen destruktive Kräfte erzeugen.

<sup>1</sup> In diesem Beitrag wird der Einfachheit halber von Unternehmen/Familienunternehmen gesprochen, wohlwissend, dass viele mehrgenerationale Unternehmerfamilien ein Portfolio an mehreren Unternehmen aufweisen.

### INHALT

- I. Einleitung
- II. Charakterisierung der Unternehmerfamilie
- III. Die Sozialisation von Nachfolgern
  1. Besonderheiten der Sozialisation
  2. Sozialisation im Kontext der Unternehmerfamilie
- IV. Erwartungsmanagement als Nachfolgestrategie

<sup>2</sup> Lueger et al. (2018) und Simon (2005).

<sup>3</sup> Kleve/Köllner (2019) und Caspary (2018).

<sup>4</sup> Vgl. Caspary (2018), S. 259.

Erfahrbar wird diese kulturelle Identität in dem Image, in den Verhaltensweisen der Mitglieder, im Umgang mit Eigentum und Kontrolle (Strategie) sowie in der Gestaltung der vertraglichen und finanziellen Beziehungen (Struktur).<sup>5</sup> Relevant sind dabei für die Mitglieder der Unternehmerfamilie drei Systeme (Lebenswelten), in denen sie sich bewegen und begegnen:

1. **Familiensystem:** Dieses setzt sich aus den unterschiedlichen Kernfamilien zusammen und kann mehrere Hundert Mitglieder umfassen.
2. **Unternehmenssystem:** Hier sind die Mitglieder verortet, die operativ im Unternehmen arbeiten.
3. **Gesellschaftersystem:** Dieses umfasst jene Mitglieder, die durch Anteile am Eigentum mit dem Unternehmen verbunden sind.

Zu beachten ist, dass jede Unternehmerfamilie einer Evolution unterliegt. Es beginnt in der ersten Generation, die durch eine sehr enge Verbindung zwischen Familie und Unternehmen charakterisiert sein kann. Meist ist das Unternehmen vollständig mit der Familie verschmolzen, sodass eine zeitliche und räumliche Trennung der Lebenswelten hier oftmals nicht stattfindet. Es herrscht eine Art Gleichzeitigkeit der familiären und unternehmerischen Lebenswelt vor. Beide Elternteile arbeiten häufig operativ im Unternehmen und die Kinder erleben durch diese direkt die unternehmerischen Anforderungen. Ab der zweiten Generation kann sich bereits eine Trennung der Lebenswelten vollziehen, da nicht mehr beide Eltern im Unternehmen arbeiten müssen. Zusätzlich kann sich dann schon das Gesellschaftersystem herausbilden, d.h., es müssen nicht mehr alle Nachkommen operativ im Unternehmen mitarbeiten; diese sind vielleicht nur noch durch Anteile am Eigentum mit dem Unternehmen verbunden. Charakteristisches Merkmal ist aber die „transgenerationale Perspektive“<sup>6</sup> – der Wille der Eigentums- bzw. Unternehmensweitergabe an die nächste Generation, um den Fortbestand der Unternehmerfamilie zu sichern. Ab diesem Zeitpunkt formt sich dann auch das Gesamtsystem Unternehmerfamilie heraus, welches durch die Bereitstellung einer kulturellen Identität die transgenerationale Bindung der Kernfamilien sicherstellen muss. Die nachfolgende Abb. 1 verschafft einen Überblick über die strukturellen Besonderheiten und Wechselbeziehungen innerhalb einer Unternehmerfamilie.

Alle drei Systeme stehen sowohl zueinander als auch mit dem Gesamtsystem Unternehmerfamilie in einer Wechsel-

beziehung und beeinflussen sich in ihrer Entwicklung gegenseitig. Die Mitglieder/Nachfolger bewegen sich in den einzelnen Lebenswelten. Dabei folgt jedes System unterschiedlichen Gerechtigkeitslogiken:

- Innerhalb der Familie sind alle Mitglieder gleichberechtigt und nicht austauschbar. Die Kommunikation ist wenig formalisiert. Treue, Liebe und Loyalität bestimmen den Wert jedes Mitglieds. Ausgeglichen wird dies durch Anerkennung, Wertschätzung und Liebe.
- Durch die Eigentumsverbindung müssen sich die Familie und speziell die Nachkommen zusätzlich mit den Logiken der anderen beiden Systeme beschäftigen. So wird der Wert darin durch die Arbeitskraft oder die Höhe der Anteile bestimmt. Eine Gleichberechtigung ist nicht vorgesehen. Die Position im Unternehmen oder die Stimmanteile definieren die Stellung jedes Mitglieds. Gehälter und Ausschüttungen dienen als Ausgleich. Der Zugang wird durch Eintritt in das Unternehmen oder durch das Eigentum bestimmt.<sup>7</sup>

Aus diesen verschiedenen Logiken ergeben sich für die Mitglieder/Nachfolger unterschiedliche, sich sogar teilweise widersprechende Erwartungen im Hinblick auf die Verhaltensweisen und Anforderungen, die diese verarbeiten und managen müssen.

Die Mitglieder tragen die Erwartungen wiederum in die Unternehmerfamilie hinein. Als „Rahmengerberin“ muss diese die unterschiedlichen Logiken und Erwartungen der drei Systeme verarbeiten, koordinieren und im Konfliktfall Lösungsmöglichkeiten anbieten. Die Unternehmerfamilie muss daher die entstehende Komplexität reduzieren und eine entsprechende kulturelle Identität bereitstellen, um die Bindung der Familienmitglieder transgenerational sicherzustellen. Dabei ist die Kultur nicht direkt greifbar. Sie formt sich aus den Geschichten, Mythen, Ritualen, Symbolen und wird wesentlich durch die Werte, Normen und Erwartungen der Mitglieder geprägt. Auch die Größe, das Alter der Familie und des Unternehmens, der Unternehmensgegenstand, die Branche, die Gesellschafterstruktur und die Besitzstruktur der Anteile an dem Unternehmen beeinflussen die Kultur.<sup>8</sup> Die Kultur definiert wiederum die Strategie, die sich durch die sichtbaren Strukturen innerhalb der Unternehmerfamilie manifestiert, wobei hier natürlich auch Rückkopplungen bestehen. Alle genannten Aspekte haben einen Einfluss auf die Mitglieder und auf die Sozialisation der Nachfolger.

5 Vgl. Sundaramurthy/Kreiner (2008), S. 419.

6 Kleve (2014), S. 1.

7 Vgl. v. Schlippe (2009), S. 18.

8 Vgl. Caspary (2018), S. 259.



Wechselbeziehungen innerhalb einer Unternehmerfamilie

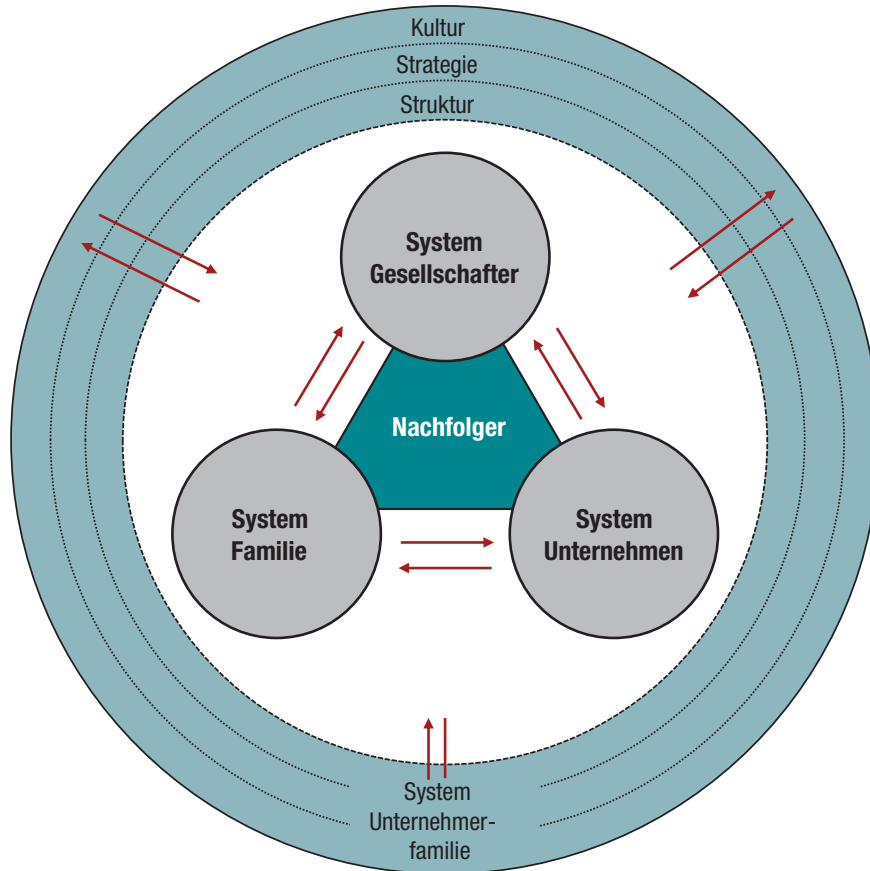


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

Gerade große Unternehmerfamilien müssen Mechanismen entwickeln, damit sich die Familienmitglieder mit der Unternehmerfamilie identifizieren und die Bindung erhalten bleibt. Es müssen (in)formelle Begegnungsräume bereitgestellt werden, in denen familiäre und unternehmerische Belange diskutiert werden können, um den zentrifugalen Kräften der drei Systeme entgegenzuwirken. Diese wirken unweigerlich aufgrund ihrer unterschiedlichen Logiken.<sup>9</sup> Eine Gefahr der zu schwachen Bindung besteht beispielsweise darin, dass Gesellschafter ihre Anteile an familienfremde Gesellschafter verkaufen oder notwendige Reinvestitionen für das Unternehmen nicht getätigt werden. Beides gefährdet den Bestand der Unternehmerfamilie. Oftmals ist bei Unternehmerfamilien im Zeitverlauf auch eine Verschiebung zu beobachten: Die kulturelle Identität wird irgendwann nicht mehr aus den Produkten gezogen, sondern vielmehr aus der Familie und dem Willen des langfristigen Fortbestands als Unternehmerfamilie.

### III. Die Sozialisation von Nachfolgern

#### 1. Besonderheiten der Sozialisation

Menschen als soziale Wesen sind andauernd und lebenslang Sozialisationsprozessen ausgesetzt. Diese laufen, abgesehen von der Erziehung, primär unbewusst ab. Durch die Sozialisation entwickelt sich die Identität eines Menschen, indem die unterschiedlichen Bezugsgruppen (Eltern, Verwandte, Freunde, Mentoren usw.) ihre Werte, Normen und Regeln durch Erwartungen an die nächste Generation weitergeben. Dabei setzen sich die Erwartungen aus Dingen zusammen, die die Nachkommen machen oder vermeiden bzw. was diese denken oder glauben sollten. Sanktionen dienen zur Einhaltung der Erwartungen, indem diese entweder belohnen oder tadeln.<sup>10</sup>

Dabei entstehen bei den Nachkommen selbst wiederum sogenannte Erwartungserwartungen, d.h., die Nachkommen erwarten, dass die Eltern bzw. ihr Umfeld etwas von ihnen erwartet, und daher verhalten sich diese durch Anpassung und Nachahmung entsprechend.<sup>11</sup> So erschaffen die Nach-

9 Vgl. Caspary (2018), S. 265 ff.

10 Vgl. Caspary (2018), S. 179 ff.

11 Vgl. v. Schlippe/Schweitzer (2009), S. 12.

kommen für sich ein Verständnis darüber, dass zwischen den Beteiligten eine gewisse Erwartungshaltung besteht, die diese miteinander verbindet.<sup>12</sup> Durch die (un)bewusste Übernahme der Erwartungen lernen die Nachkommen somit, sich an die unterschiedlichen Bezugsgruppen anzupassen, indem diese das erwartete Sozialverhalten erwerben und danach handeln und dieses wiederum von den anderen Mitgliedern erwarten.<sup>13</sup>

Dabei sei angemerkt, dass sich die Erwartungen der verschiedenen Bezugsgruppen/Lebenswelten auch widersprechen können, was die Empfänger der Erwartungen im Hinblick auf die Erfüllung unter Stress und psychischen Druck setzen kann.<sup>14</sup> Die Erfüllung der einen Erwartungen tangiert sozusagen die Erfüllung der anderen Erwartungen oder schließt diese aus. In der modernen Gesellschaft wird dies durch die Trennung der unterschiedlichen Lebenswelten gelöst. Beispielsweise stellen die Familie und der Beruf unterschiedliche Erwartungen an das Individuum. Durch die zeitliche und räumliche Trennung treffen diese in den meisten Fällen aber nicht zusammen.<sup>15</sup>

## 2. Sozialisation im Kontext der Unternehmerfamilie

Was unterscheidet nun die Sozialisation von Nachkommen aus Unternehmerfamilien von anderen Familien? Wie in Abb. 1 ersichtlich, wachsen die Kinder im Spannungsfeld zwischen den drei Systemen auf. Dies ergibt sich aufgrund des Eigentums der Eltern/Familie an einem Unternehmen als auch aus dem Willen der Unternehmerfamilie, dieses Eigentum an die nächste Generation zu vererben. Zur Sicherstellung muss diese einerseits neue Familienmitglieder reproduzieren und andererseits müssen die Nachkommen die notwendigen Kompetenzen bzw. Fähigkeiten und vor allem den Willen für den Erhalt entwickeln.

In Unternehmerfamilien wachsen die Kinder daher nicht nur innerhalb ihrer Kernfamilien auf. Da die Eltern, Geschwister oder Verwandten auch eine Funktion als Gesellschafter und/oder in dem Unternehmen ausüben, werden die Nachkommen bereits ab ihrer Geburt gleichzeitig mit den an sie gestellten unternehmerischen Erwartungen konfrontiert. Unternehmensbezogene Themen und Erwartungen nehmen somit unweigerlich Einzug in die familiäre Kommunikation und können diese auch völlig einnehmen. Im Gegensatz zu anderen familiären Formen herrscht in Unternehmerfamilien meist keine Trennung der Lebenswelten vor. Die Kinder sind daher nicht nur Kinder, sondern immer auch potenzielle Nachfolger, von denen der Fortbestand der Unternehmerfamilie erwartet wird. Dadurch können diese sich bereits in frühen Jahren einem Erwartungsdruck ausgesetzt sehen, da ihr Lebensweg vorbestimmt scheint.<sup>16</sup> Dies hat unweigerlich einen Einfluss auf deren Sozialisation.

Bedingt durch die unterschiedlichen Gerechtigkeitslogiken der drei Systeme (Abschnitt II.) sind die Nachkommen sich

teilweise widersprechenden und auch unvereinbaren Erwartungen ausgesetzt. Beispielsweise wird das Gleichbehandlungsgebot der Familie dann durchbrochen, wenn nicht beide Kinder für die Nachfolge vorgesehen sind oder diese im Unternehmen oder als Gesellschafter unterschiedliche Positionen einnehmen sollen.<sup>17</sup> Hierdurch ergeben sich bereits innerhalb der jeweiligen Kernfamilie unterschiedliche Sozialisationsbedingungen, z.B. im Hinblick auf die Ausbildung und Stellung innerhalb der Unternehmerfamilie. Neben Zwiespalten sowohl bei den Eltern als auch bei den Nachkommen kann dies Konflikte und Rivalitäten zwischen den Geschwistern provozieren, für die keine wirkliche Lösung existiert. Aus Sicht der Familie sollten alle Nachkommen gleichbehandelt werden, aus Sicht des Unternehmens steht allerdings die Kompetenz im Vordergrund, um den Erhalt zu sichern.<sup>18</sup>

Für die Nachkommen besteht ebenfalls die Herausforderung, in jeder Situation herauszufinden, ob gerade aus der familiären oder unternehmerischen Perspektive mit ihnen gesprochen wird und welche Erwartungen daran geknüpft sind. Eine einfache Frage, etwa „Wie geht es Dir?“, kann die Nachfolger buchstäblich verwirren: Wird die Frage aus der Perspektive der Familie gestellt, besteht also ein Interesse an ihrem Wohlbefinden, oder wird hier die unternehmerische Ebene adressiert, mit der Intention, wie es mit der Aufgabenerfüllung läuft? Die Nachfolger müssen daher situationsspezifisch entscheiden, durch welche „Erwartungsbrille“ ihr Gegenüber sie betrachtet. Diese uneindeutigen Situationen können die Nachfolger unter Stress setzen und psychisch belasten, da die Antwort unter einer gewissen Unsicherheit formuliert wird. Daraus können Missverständnisse und Konflikte erwachsen.<sup>19</sup> Gerade die Emotionalität des familiären Systems kann die Logiken der anderen beiden Systeme in solchen unklaren Situationen durchbrechen und Konflikte provozieren.

Durch die Verschneidung der drei Systeme erhöht sich unweigerlich die Komplexität der Lebenswelt der Nachkommen. Ihr Wert wird nicht unbedingt durch ihr „Menschsein“ und die Liebe innerhalb der Familie festgelegt, sondern anhand ihrer (zukünftigen) Stellung innerhalb der Unternehmerfamilie: Wie hoch werden ihre Anteile am Unternehmen sein? Ist eine operative Tätigkeit vorgesehen? Einerseits spüren die Nachkommen eine Verpflichtung der Nachfolge, andererseits hegen viele den Wunsch, ein eigenständiges Leben zu führen, was häufig ein Tabu in Unternehmerfamilien ist und diese vor nicht abwendbare Dilemmata stellen kann.<sup>20</sup>

Zusammenfassend sind die Nachkommen aus Unternehmerfamilien ab der Geburt durch die Verbindung der drei Systeme einer widersprüchlichen und oft paradoxen Lebenswelt ausgesetzt. Wie bereits unter Abschnitt II.1 erläutert, übernehmen die Nachkommen (un)bewusst die an sie herangetragenen Erwartungen während ihrer Sozialisation. Dabei

12 Vgl. Abels/König (2010), S. 115.

13 Vgl. Prisching (1995), S. 40.

14 Vgl. AG Soziologie (1999), S. 28.

15 Vgl. Caspary (2018), S. 243.

16 Vgl. Wimmer (2004), S. 274.

17 Vgl. v. Schlippe (2009), S. 18.

18 Vgl. Caspary (2018), S. 71/161.

19 Vgl. Kleve (2014), S. 1.

20 Vgl. v. Schlippe et al. (2012), S. 289.



können sich die Nachfolger u.a. mit folgenden Erwartungen vonseiten der Eltern und Verwandten ausgesetzt sehen: Dankbarkeit, Erfolg, Wertschätzung, Kontinuität, Qualifikation, Pflege der Tradition, Innovation, Verantwortungsbereitschaft, Interesse am Unternehmen und Vollendung des eigenen Lebenswerks.<sup>21</sup> Die Intensität der Verschneidung und damit der Einfluss auf die Sozialisation hängt dabei von dem Lebenszyklus der Unternehmerfamilie als auch dem Familienunternehmen ab (Abschnitt I.). Da die Erwartungen häufig implizit sind, d.h. nicht offenkundig und „offiziell“ kommuniziert, sind sich die Nachfolger häufig nicht bewusst, welche Fülle an Erwartungen an diese gestellt werden. Für die Nachfolger gilt es daher, diese unterschiedlichen Erwartungen zu kombinieren und zu integrieren, was diese vor große Herausforderungen stellen kann. Neben der Familie nimmt das System Unternehmen/Gesellschafter daher in vier Bereichen Einfluss auf die Sozialisation der Nachkommen:

1. materiell,
2. auf ihre Biografien und Lebensläufe,
3. auf die Kommunikation und
4. auf ihre Identität.<sup>22</sup>

#### IV. Erwartungsmanagement als Nachfolgestrategie

Unternehmerfamilien stehen vor der Herausforderung, sich als Gesamtsystem erhalten zu müssen. Daher nehmen die Nachkommen mit jeder neuen Generation eine besondere Stellung ein. An diese werden bereits in frühen Jahren durch die Sozialisation (un)bewusste Erwartungen gestellt. Dies kann die potenziellen Nachfolger unter enormen Erwartungsdruck stellen, gleichzeitig deren individuelle Entwicklung hemmen und unweigerlich einen prägenden Einfluss auf deren Identität entfalten.<sup>23</sup> Die in Abschnitt III.2 dargestellten Erwartungsdilemmata können sich gerade im Zuge der Nachfolge entladen – denn während der Nachfolge wird das Spannungsfeld zwischen Emotionen, Familie, Geld und Macht besonders offensichtlich, was immer auch eine Gefahr für den Fortbestand birgt. Allerdings sind dies meist nur die Symptome; die Ursachen werden oftmals schon in der Kindheit gesät. Ein Erwartungsmanagement sollte daher bereits frühzeitig die Nachkommen und deren Sozialisation im Sinne einer Nachfolgestrategie miteinbeziehen.

Wie unter Abschnitt II. dargelegt, muss die Unternehmerfamilie eine für alle Mitglieder möglichst passende kulturelle Identität bereitstellen, um den Zusammenhalt zu gewährleisten. Mit jeder neuen Generation muss daher eine Reflexion hinsichtlich der Anerkennung/Würdigung der Vergangenheit und

der Übernahme von Neuem stattfinden, um zukunftsfähig zu bleiben. Die Kultur sollte daher für alle Mitglieder erfahrbar und erwartbar sein als auch transparent kommuniziert werden, da diese den Rahmen des Zusammenlebens und -arbeitens absteckt. Wichtig ist, dass die Kultur Strukturen bereitstellen muss, die wiederum die Basis für eine Nachfolgestrategie legen. Vollzieht sich kein Gleichklang bzw. Abgleich zwischen Kultur, Struktur und Nachfolgestrategie, wird diese nicht erfolgreich sein.

Eine Nachfolgestrategie sollte allerdings nicht nur den Umgang mit den neuen Gesellschaftern und den neuen operativ im Unternehmen arbeitenden Nachfolgern klären, sondern auch deren frühzeitige Integration. Dazu müssen Zugangsregeln, Erwartungen und notwendige Qualifikationen offen und verständlich kommuniziert werden, damit die Nachkommen frühzeitig ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln können. Die Nachkommen sollten sich bereits vor der konkreten Nachfolge ein Bild darüber verschaffen können, welche unternehmerischen Anforderungen an diese gestellt werden und welche Konsequenzen dies für sie und ihren Lebensweg entfaltet.

Aber auch die Nachfolger selbst sollten sich im Rahmen ihrer Nachfolgestrategie vor Augen führen, welche Erwartungen überhaupt an sie gestellt werden. Die oft unterschwelligen Erwartungen müssen in das eigene Bewusstsein rücken, um die Fülle der Erwartungen der Bezugspersonen aktiv wahrnehmen zu können. Eine bewusste Auseinandersetzung spätestens während der eigenen Nachfolge ist essenziell. Dies ermöglicht es den Nachfolgern, entweder die Erwartung anzunehmen, diese abzulehnen oder Alternativen zu formulieren und zu verhandeln.<sup>24</sup> Die Klarheit darüber erhöht den eigenen Handlungsspielraum und entlastet die Nachfolger. Sie sollten für sich klären:

1. Welche Erwartungen stellen die unterschiedlichen Bezugsgruppen an mich?
2. Was lösen die Erwartungen in mir aus?
3. Wann möchte ich die Erwartungen erfüllen?
4. Worauf lege ich Wert?
5. Welche Erwartungen stelle ich an meine Nachfolge?
6. Was ist für mich ein gutes Ergebnis für meinen Nachfolgeprozess?

Diese Selbstreflexion hat, wenn offen angesprochen, unweigerlich einen Rückkopplungseffekt auf die kulturelle Identität der Unternehmerfamilie, die durch die Integration wiederum die eigene Entwicklung und Reflexion vorantreiben kann. Die Unternehmerfamilie sollte daher, wie unter Abschnitt II. angeführt, Räume für den (in)formellen Austausch und die Reflexion bereitstellen.

---

<sup>21</sup> Vgl. Müller (2008), S. 108.

<sup>22</sup> Vgl. Stamm (2013), S. 293.

<sup>23</sup> Vgl. Caspary (2018), S. 257 ff.

---

<sup>24</sup> Vgl. Kleve (2022) S. 24 f. in Anlehnung an v. Schlippe (2014), S. 183 ff.

Abschließend ist das Ziel eines gezielten Erwartungsmanagements für die Nachkommen eine Komplexitäts- und vor allem eine Risikoreduktion für die Unternehmerfamilie. Da die Kultur eher einen informellen Charakter hat, wird deren Bedeutung in Unternehmerfamilien oftmals noch unterschätzt. Die Kultur und deren emotionalen Aspekte haben aber einen wesentlichen Einfluss auf die Sozialisation der Nachkommen durch die an sie gestellten Erwartungen. Diese vermittelt Sinn und liefert Orientierung im Hinblick auf die Prioritäten und die Verhaltensweisen. Daher ist es wichtig, die oft unbewussten und mehrdeutigen Erwartungen explizit, d.h. präzise und transparent für alle Mitglieder, kulturell zu verankern und zu kommunizieren. Die Sicherheit bzw. Bewusstheit bezüglich der Erwartungen schafft für die Nachkommen Klarheit über sich selbst und ermöglicht einen Entwicklungsraum, der gerade während der Nachfolge stabilisierend wirkt. ◆

## LITERATURVERZEICHNIS

### Abels, H./König, A. (2010):

Sozialisation. Soziologische Antworten auf die Frage, wie wir werden, was wir sind, wie gesellschaftliche Ordnung möglich ist und wie Theorien der Gesellschaft und der Identität ineinanderspielen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

### AG Soziologie (1999):

Denkweisen und Grundbegriffe der Soziologie. Eine Einführung, 14. Aufl., Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag.

### Caspary, S. (2018):

Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext für Unternehmerkinder. Familienunternehmen und KMU. Wiesbaden: Springer Gabler.

### Kleve, H. (2022):

Empowerment und Selbstreflexion in Unternehmerfamilien. Gesellschaftliche Kompetenz durch systemisches Denken und Handeln. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.

### Kleve, H./Köllner, T. (Hrsg.) (2019):

Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.

### Kleve, H. (2014):

Nachfolgeplanung in der Familie. Von Generation zu Generation: psychosoziale Aspekte der Weitergabe von Familieneigentum. In: IWW Institut, XX, S. 1–5.

### Lueger, M./Frank, H./Korunka, C. (Hrsg.) (2018):

Die Unternehmerfamilie im Kontext ihres Familienunternehmens. Wien: Facultas.

### Müller, V. (2008):

Nachfolgertypen und Rollenkonflikte im Nachfolgeprozess von Familienunternehmen. Eine empirische Untersuchung. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

### Prisching, M. (1995):

Soziologie: Themen – Theorien – Perspektiven. 3. erg. u. überarb. Aufl., Wien u.a.: Böhlau.

### v. Schlippe, A. (2014):

Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart: Concadora.

### v. Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. (2012):

Paradoxien der Nachfolge in Familienunternehmen. In: Konfliktodynamik, 1(4), S. 288–299.

### v. Schlippe, A. (2009):

Zwischen Ökonomie und Psychologie: Konflikte in Familienunternehmen. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, 12(1), S. 17–21.

### v. Schlippe, A./Schweitzer, J. (2009):

Systemische Interventionen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

### Simon, F. B. (Hrsg.) (2005):

Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, 2. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

### Stamm, I. (2013):

Unternehmerfamilien. Über den Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, Generationenbeziehungen und soziale Identität. Opladen u.a.: Verlag Barbara Budrich.

### Sundaramurthy, C./Kreiner, G. E. (2008):

Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 32(3), S. 415–436.

### Wimmer, R. (2004):

Familienunternehmen. In: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.) (2004): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 267–275.



**Dr. Simon Caspary** ist Berater und Coach für Nachfolger aus Unternehmerfamilien. Sein Fokus ist auf die Gestaltung der Nachfolge im Spannungsfeld zwischen Kultur, Struktur und Strategie gerichtet.

## KEYWORDS

Kultur • Erwartungen • Sozialisation • Nachfolgestrategie