



Simon Caspary

Kulturentwicklung von Unternehmerfamilien

Eine Einführung



Vorwort von Heiko Kleve

Simon Caspary ist ein Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler, der in einer Unternehmerfamilie aufgewachsen ist, der also den Kontext, den er mit seinen Forschungen durchschreitet und mit seinen handlungsmethodischen Anregungen konstruktiv zu gestalten vorschlägt, aus der eigenen Sozialisierungserfahrung kennt. Die persönliche, insbesondere emotionale Beziehung zu einem Thema, mit dem eine systematische Auseinandersetzung erfolgt, birgt sowohl Gefahren als auch Möglichkeiten: So könnte etwa die Distanz zum Untersuchungsgegenstand verloren gehen oder überhaupt nicht erst entstehen, wenn dieser Gegenstand so eng mit dem eigenen Leben verknüpft ist. Wenn es aber gelingt, diese thematische Nähe durch intensive Reflexionsprozesse so zu bearbeiten, dass daraus Erkenntnisgewinne entstehen, die *einerseits* auf der persönlichen Verwobenheit basieren und sich *andererseits* davon zugleich distanzieren, etwa mit praktikablen Modellen, Methoden und Techniken, dann ist extrem viel gewonnen.

In dieser Weise hat Simon Caspary die wissenschaftliche Beschäftigung mit Unternehmerfamilien bereits bereichert: mit seiner umfangreichen Auseinandersetzung mit den Sozialisierungsbedingungen innerhalb dieser Familienform (Caspary 2018a; 2023) und – in einem ersten Anlauf – hinsichtlich praktischer Vorschläge, wie diese Familien ihre Kultur reflektieren und entwickeln können (Caspary u. Kleve 2023). Denn Unternehmerfamilien sind unternehmerische Familien, Familien also, deren Mitglieder mindestens ein Unternehmen besitzen und erfolgreich zu gestalten versuchen, um es nicht nur für die eigene Gegenwart, sondern auch für die Zukunft der Nachkommen, der Kinder, Enkel und Urenkel zu sichern. Diese als transgenerationale Intention der Unternehmerfamilie bezeichnete Perspektive verweist auf ein Thema, das in den letzten Jahren insbesondere in ökologischer Hinsicht äußerst wichtig geworden ist, nämlich auf den Aspekt der *Nachhaltigkeit*.

Wenn eine Unternehmensform Nachhaltigkeit im Kern ihrer Existenz verankert hat, dann ist es das Familienunternehmen. Denn hier wird das, was Familien auszeichnet, nämlich die Weitergabe des Lebens von einer an die nächste Generation, auf das Unterneh-

menseigentum ausgeweitet. Erfolgreiche Familienunternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass ihnen in jeder Generation erneut die familiäre Nachfolge gelingt. Das bedeutet, dass sich immer wieder Menschen finden, die gewillt und hinsichtlich ihrer Kompetenzen in der Lage sind, die Verantwortung für das Familienunternehmen zu tragen. Damit einher geht die Arbeit an der langfristigen Zukunftsfähigkeit des Unternehmens in ökonomischer, sozialer und ökologischer Hinsicht.

Bei der Betrachtung erfolgreicher Familienunternehmen fällt auf, dass sich die regelmäßige Realisierung der Nachfolge, also die nachhaltige Zukunftsorientierung, nicht von selbst versteht. Im Gegenteil: Das Konfliktrisiko ist besonders in der Phase des Übergangs von der einen an die nächste Generation groß. Denn spätestens in diesen Übergangsphasen müssen nicht nur neue Personen gefunden werden, die das Unternehmen verantworten wollen und in die Zukunft tragen. Zudem muss der Generationsübergang so gestaltet werden, dass Bewährtes der vergangenen Generationen tradiert und Problematisches verändert bzw. innoviert werden kann. Und das gelingt solchen Unternehmerfamilien besonders gut, die dafür Strukturen etabliert haben sowie in entsprechenden Kulturen leben und arbeiten.

In den letzten Jahren lag der Fokus der wissenschaftlichen wie praxisorientierten Betrachtung insbesondere auf der *Strukturentwicklung*. Die sog. *Governance* erfolgreicher Unternehmerfamilien war von Interesse, also die Art und Weise, wie diese Familien sich selbst und ihre Verkopplung mit dem Unternehmen sowie ihr entsprechendes Verantwortungsmanagement organisieren. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Zunahme der Komplexität des Unternehmens (etwa hinsichtlich Mitarbeiterzahl,¹ Umsatzhöhe, Standorte oder Internationalisierung etc.) und die Zunahme der Familienkomplexität (etwa durch das Anwachsen der Gesellschafterzahl, insbesondere durch die Einführung egalitärer Vererbungsmuster) durch die Implementierung von Strukturen bearbeitet werden müssen. Je höher diese Komplexität wird, desto wichtiger ist es, dass Strukturen für deren passende Reduktion entwickelt und implementiert werden. Dadurch zeigen sich unterschiedliche Formen von Regeln, Gremien und Posi-

¹ Wegen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch meist darauf verzichtet, geschlechterspezifische Formulierungen zu verwenden. Personenbezogene Bezeichnungen in der männlichen grammatischen Form beziehen sich in der Regel auf alle Geschlechter.

tionen, die innerhalb der Familie kreiert und realisiert werden, um die Entscheidungsfähigkeit der Unternehmerfamilie hinsichtlich des Unternehmens zu sichern. Dieses Set von strukturierten Prozessen und Regeln wird als *Family Governance* bezeichnet.

Was jedoch bisher eher marginal betrachtet wird, ist der Kulturaspekt der Unternehmerfamilie. Während wir die Struktur – metaphorisch – als die *Hardware* der Unternehmerfamilie bezeichnen könnten, lässt sich die Kultur als die *Software* verstehen. Die Kultur subsumiert also die Programme der Unternehmerfamilie, in welche die Mitglieder hineinsozialisiert werden, die sie wie die Fische das Wasser (zunächst) nicht wahrnehmen können. Dass Menschen von einer spezifischen Kultur geprägt sind, die ihr Handeln, Fühlen und Denken bestimmt, merken sie erst durch die Konfrontation mit Kontexten oder Menschen, die in anderen Kulturen eingebettet sind, bzw. durch die methodische Reflexion solcher Erfahrungen in Distanz zur eigenen Familiensozialisation. Diese Differenzerfahrung ermöglicht die Wahrnehmung dessen, was zuvor als selbstverständlich vorausgesetzt wurde.

Das große Verdienst von Simon Caspary ist es nun, dass er mit dem vorliegenden Buch Unternehmerfamilien zum einen für die Bedeutung ihrer jeweiligen Kultur sensibilisiert. Zum anderen lädt er dazu ein, diese spezifische Kultur sichtbar zu machen, sie in vielfältiger Weise zu reflektieren. Genau das ist die Voraussetzung für eine bewusste *Kulturentwicklung*. Was zumeist dem Selbstlauf überlassen wird, kann so einer expliziten Beschäftigung innerhalb der Unternehmerfamilie zugeführt werden. Genau dafür bietet Simon Caspary eine Vielfalt von Werkzeugen, Systematiken, Fragen und Beobachtungsraster, sprich: einen umfassenden Methodenkoffer an. Dieser kann in Unternehmerfamilien für Einzelreflexionen sowie in Gruppen oder Arbeitskreisen genutzt werden, um sich der eigenen kulturellen Voraussetzungen zu versichern. Damit ist dieses Buch ein Grundlagenwerk, das eine anspruchsvolle Kulturtheorie der Unternehmerfamilie entwirft und praxistauglich so vermittelt, dass sie tatsächlich in alltäglichen Arbeitskontexten zur Entwicklung und Organisation dieser Familien genutzt werden kann. Weil das Buch hinsichtlich dieser Vermittlung von Theorie und Praxis geradezu vorbildlich ist, wünsche ich ihm eine weite Verbreitung!

Witten und Potsdam, im Sommer 2024

Heiko Kleve