

Wirkung einer Familienverfassung  
auf Konflikte in  
Familienunternehmen

-  
Eine empirische Untersuchung anhand  
deutscher Unternehmerfamilien

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Dr. rer. pol.

im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

der

Universität Bremen

eingereicht am

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX)

Prof. Dr. Jörg Freiling

von

Dierck Tietje  
d.tietje@t-online.de

Erstprüfer: Prof. Dr. Jörg Freiling (Fachbereich 7)  
Zweitprüfer: Prof. Dr. Georg Müller-Christ (Fachbereich 7)

Datum des Kolloquiums: 23.09.2024

### **Hinweis über den Umfang der Kürzung der Dissertation**

Die vorliegende E-Version der Dissertation stellt eine verkürzte Fassung der bewerteten Originalfassung dar. Die Kürzung umfasst Folgendes: Die Interviewtranskripte, die in der bewerteten Originalfassung dem Anhang beigelegt waren, wurden aus dieser Version entfernt. Dieses Vorgehen erfolgt im Einvernehmen zwischen dem Verfasser und dem Vorsitzenden der Prüfungskommission gemäß §12 (2) der Prüfungsordnung.

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abkürzungsverzeichnis .....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung .....	1
1.1 Einführung und praktische Relevanz .....	1
1.2 Wissenschaftliche Relevanz .....	6
1.3 Aufbau und Ziel der Arbeit .....	10
2. Konzeptioneller Hintergrund.....	12
2.1 Unternehmerfamilien und Familienunternehmen.....	12
2.2 Konflikte .....	15
2.2.1 Grundlagen der Konfliktforschung .....	15
2.2.2 Eskalationslogiken .....	17
2.2.3 Konfliktpotenzial in Familienunternehmen .....	21
2.2.4 Konfliktfelder anhand des Drei-Kreis-Modells.....	22
2.2.5 Konfliktaufkommen und Unternehmensgeneration.....	35
2.3 Familienverfassung.....	37
2.3.1 Governance von Familienunternehmen.....	37
2.3.2 Grundlagen der Familienverfassung.....	40
2.3.3 Entwicklungsprozess .....	46
2.3.4 Inhaltliche Schwerpunkte.....	47
3. Forschungsstand zur Wirkung der Familienverfassung .....	50
3.1 Durchführung der Literaturrecherche.....	50
3.2 Deskriptive Auswertung des Literaturbestands.....	59
3.3 Darstellung des Forschungsstandes.....	66

3.4	Forschungslücke und Einordnung des Forschungsvorhabens ..	88
4.	Konzeption des empirischen Vorgehens.....	101
4.1	Methodische Annahmen .....	101
4.1.1	Sozialkonstruktivismus als philosophische Weltanschauung	101
4.1.2	Qualitative Forschung.....	103
4.1.3	Konzeption der Fallstudie .....	105
4.1.4	Grounded Theory.....	106
4.2	Datenerhebung .....	108
4.2.1	Semi-strukturierte Interviews als Erhebungsinstrument ...	108
4.2.2	Durchführung der Interviews.....	111
4.2.3	Herleitung des Interviewleitfadens.....	112
4.2.4	Auswahl von Interviewpartnern und Datenmaterial .....	127
4.3	Datenanalyse und Auswertung .....	133
4.3.1	Transkription der Interviews.....	133
4.3.2	Auswertung mit Hilfe der Gioia-Methodik .....	134
4.3.3	Memos und Diagramme .....	137
4.4	Gütekriterien und Qualitätsmaßnahmen .....	138
4.5	Übersicht über die geführten Interviews .....	145
4.6	Triangulation mit weiteren Datenquellen.....	151
5.	Ergebnisse .....	154
5.1	Motive und Gründe für eine Familienverfassung .....	155
5.1.1	Familienverfassung als Mittel zur Konfliktprävention .....	157
5.1.2	Vorhandensein konfliktbegünstigender Faktoren .....	160
5.1.3	Sicherung des Fortbestands als Familienunternehmen ...	163
5.1.4	Professionalisierung der Gesellschafter .....	165
5.1.5	Trügerische Wahrnehmung eines guten Miteinanders .....	169

5.2	Konfliktrisiken als Auslöser .....	171
5.2.1	Gefahr von Rollenkonflikten.....	173
5.2.2	Gefahr von Beziehungskonflikten .....	177
5.2.3	Gefahr von Interessenkonflikten .....	183
5.3	Rollen von Personen.....	195
5.3.1	Kontroverse zum Einbezug von Lebenspartnern.....	197
5.3.2	Unterschiedliche Einstellungen zur Familienverfassung ..	202
5.3.3	Destruktive Rolle von Patriarchen .....	204
5.3.4	Unterstützende Rolle von Experten .....	206
5.4	Inhalte und Themen des Entwicklungsprozesses.....	211
5.4.1	Mitgliedschaft in Familie und Gesellschafterkreis.....	213
5.4.2	Selbstverständnis der Familie.....	217
5.4.3	Familiäre Mission.....	218
5.4.4	Führung der Familie.....	220
5.4.5	Führung des Unternehmens .....	222
5.4.6	Verstetigung der Familienverfassung .....	224
5.5	Charakter und Herausforderungen des Prozesses.....	225
5.5.1	Entstehung von Herausforderungen im Prozess .....	227
5.5.2	Intensiver und emotionaler Charakter des Prozesses .....	229
5.5.3	Auswahl der Themen des Prozesses durch die Familie...	231
5.6	Konkrete Wirkungen der Familienverfassung .....	233
5.6.1	Verbesserung des Konfliktmanagements .....	235
5.6.2	Verbesserung der Beziehungsqualität.....	239
5.6.3	Professionalisierung des Gesellschafterkreises .....	244
5.6.4	Schaffung einer kollektiven Zielorientierung .....	246
5.6.5	Anhaltende Bedeutung der Familienverfassung im Alltag	248
5.6.6	Positive Wirkung außerhalb der Familie .....	250

5.7	Erfolgsfaktoren.....	252
5.7.1	Rechtzeitige Entwicklung der Familienverfassung .....	253
5.7.2	Erkennung der Bedeutung des Prozesses .....	255
5.7.3	Transgenerationale Betrachtung von Konflikten.....	257
5.8	Grenzen in der Wirkung.....	259
5.8.1	Beschränkungen in der Wirkung auf Konflikte.....	261
5.8.2	Begrenzter Regelungsbereich der Familienverfassung....	264
5.9	Notwendigkeit der Verstetigung .....	267
5.10	Revision der Familienverfassung.....	269
5.11	Weitere Maßnahmen zur Verstetigung .....	273
5.11.1	Regelmäßige Zusammenkünfte zur Klärung von Themen	275
5.11.2	Übernahme von Regelungen in Verträge .....	276
5.11.3	Durchführung von Familienaktivitäten .....	280
5.11.4	Beirat als Bindeglied zwischen Unternehmen und Familie	282
6.	Diskussion.....	284
6.1	Forschungsüberblick.....	284
6.2	Beitrag zur Forschung.....	286
6.2.1	Auslöser für die Entwicklung einer Familienverfassung ...	287
6.2.2	Wirkung einer Familienverfassung .....	299
6.2.3	Sicherstellung einer nachhaltigen Wirkung.....	311
6.3	Konzeption eines Modells .....	323
7	Fazit .....	328
7.1	Limitationen.....	328
7.2	Implikationen für die Praxis.....	331
7.3	Forschungsausblick .....	332
	Literaturverzeichnis (APA Style).....	335

## Abkürzungsverzeichnis

AT	Österreich
BE	Belgien
Bspw.	beispielsweise
ehem.	ehemaliger / ehemalige
EMP	empirisch
ES	Spanien
EXP	Experte / Expertin
Fam.	Familie(n)
FM	Familienmitglied(er)
FU	Familienunternehmen
FV	Familienverfassung
Gen.	Generation(en)
GF	Geschäftsführer / Geschäftsführerin
ggf.	gegebenenfalls
GS	Gesellschafter / Gesellschafterin
inkl.	inklusive
INT	International
k.A.	Keine Angabe
KMU	Kleine und mittelgroße Unternehmen
KONZ	konzeptionell
LAM	Lateinamerika

MA	Mitarbeiter / Mitarbeiterin
Pers.	Person(en)
PT	Portugal
REV	Review
TR	Türkei
u.U.	unter Umständen
Unt.	Unternehmen
Vgl.	vergleiche

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasenmodell der Konflikteskalation .....	18
Abbildung 2: Drei-Kreis-Modell mit Darstellung der Rollen .....	23
Abbildung 3: Eigentümerstrukturen im Verlauf der Generationen .....	35
Abbildung 4: Governance Werkzeuge in Familienunternehmen .....	39
Abbildung 5: Begriffswolke der Literaturrecherche .....	54
Abbildung 6: Vorgehen im Rahmen der Literaturfiltration .....	57
Abbildung 7: Jährliche Distribution der Veröffentlichungen .....	62
Abbildung 8: Distribution nach Zeitschrift .....	63
Abbildung 9: Räumliche Distribution der Veröffentlichungen .....	65
Abbildung 10: Phasen der Datenerhebung .....	146
Abbildung 11: Struktur der Forschungsergebnisse .....	154
Abbildung 12: Datenstruktur zu Motiven und Gründen .....	157
Abbildung 13: Datenstruktur zu Konfliktrisiken .....	173
Abbildung 14: Datenstruktur zu Rollen von Personen .....	197
Abbildung 15: Datenstruktur der Themen des Entwicklungsprozesses ..	212
Abbildung 16: Datenstruktur zu Herausforderungen im Prozess .....	227
Abbildung 17: Datenstruktur zur Wirkung einer Familienverfassung ....	235
Abbildung 18: Datenstruktur zu den Erfolgsfaktoren .....	253
Abbildung 19: Datenstruktur zu Grenzen der Wirkung .....	260
Abbildung 20: Datenstruktur zur Notwendigkeit der Verstetigung .....	267
Abbildung 21: Datenstruktur zur Revision der Familienverfassung .....	270
Abbildung 22: Datenstruktur zu Maßnahmen zur Verstetigung .....	274
Abbildung 23: Modell zur Wirkung einer Familienverfassung .....	323

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Arten familienbezogener Konflikte .....	25
Tabelle 2: Definitionsansätze Familienverfassung .....	43
Tabelle 3: Formale Eigenschaften der relevanten Studien .....	61
Tabelle 4: Qualität der jeweiligen Zeitschriften.....	64
Tabelle 5: Untersuchungsschwerpunkte der identifizierten Studien.....	67
Tabelle 6: Übersicht über die geführten Interviews .....	150
Tabelle 7: Übersicht über das verwendete Datenmaterial .....	153

## 1. Einleitung

### 1.1 Einführung und praktische Relevanz

Familienunternehmen können als die älteste Form unternehmerischen Handelns angesehen werden (May, 2015; Nordqvist & Melin, 2010). In vielen Ländern steht hinter einem Großteil der Unternehmen eine Familie (Matias & Franco, 2020; Sharma, 2004; Wimmer, 2009; Anderson & Reeb, 2003; Miller & Le-Breton-Miller, 2005a). So dominieren in vielen Volkswirtschaften weltweit die Familienunternehmen (Polat, 2021; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2019). Beispielsweise in den Vereinigten Staaten (Astrachan & Shanker, 2003; Cromie et al., 1995; Friedman et al., 2017), Großbritannien (Westhead & Cowling, 1997; Cromie et al., 1995); Lateinamerika (Brenes et al., 2011; Lagos Cortés & Botero, 2016; Poza, 2010), Malta (Baldacchino et al., 2019), Spanien (Lagos Cortés & Botero, 2016; Jaskiewicz et al., 2005), Japan (Chirapanda, 2020) und Portugal (Lagos Cortés & Botero, 2016). Zudem waren viele Publikumsgesellschaften anfänglich komplett in Familienhand (Brenes et al., 2011).

Auch in Deutschland kommt den Familienunternehmen eine dominante Rolle zu (Faccio & Lang, 2002; Lehrer & Celso, 2016). Eine Reihe von Studien sehen ihren Anteil bei über 90 Prozent. Dieser Wert ist jedoch abhängig davon, welche Definition man zugrunde legt und wie Abgrenzungen zu anderen Unternehmensformen gewählt wurde. Die Stiftung Familienunternehmen (2014) sieht den Anteil der Familienunternehmen an allen Unternehmensformen bei 91 Prozent. Klein (2009) gibt eine Spannweite von 70 bis 95 Prozent. Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM 2007) sieht sie ebenfalls bei 95 Prozent. Weiter erbringen Familienunternehmen 52 Prozent des Gesamtumsatzes der Wirtschaft und stellen für 58 Prozent der erwerbsfähigen Bevölkerung einen Arbeitsplatz (Stiftung Familienunternehmen, 2019). Sie werden daher auch als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet (Schlippe & Klein, 2010). Sie stellen eine große Anzahl Arbeitsplätze, sorgen für Wohlstand (Lehrer & Celso, 2016; Songini &

## Einleitung

Gnan, 2015; Friedmann et al., 2017) und sind für einen Großteil der globalen Wirtschaftsleistung verantwortlich (Matias & Franco, 2020; Wimmer, 2009; Winkeljohann, 2010; May, 2015). Dabei reicht ihre Spannweite von kleinen Betrieben mit einer Handvoll Mitarbeitern bis hin zu bekannten, multinational agierenden Konzernen, mit Umsätzen in Milliardenhöhe (Ratten et al., 2017; May, 2015; Finch, 2005; Davis & Harveston, 1999; Ramadani & Hoy, 2015).

Die Familien wünschen den Fortbestand ihres Unternehmens über Generationen (Matias & Franco, 2021; Sharma et al., 2003; Suess-Reyes, 2017). Diese transgenerationale Orientierung wird als wesentliches Charaktermerkmal von Familienunternehmen angesehen (Ward, 1997; Chua et al., 1999; Habbershon et al., 2003; James, 1999). Im Gegensatz zu börsennotierten Unternehmen hängt der Fortbestand hier jedoch nicht nur vom wirtschaftlichen Erfolg ab, sondern auch von der Funktionsfähigkeit der Familie (Stafford et al., 1999; Suess, 2014). So zeigen Statistiken, dass viele Familienunternehmen aufgrund von Konflikten am Übergang in die nächste Generation scheitern (Davis & Harveston, 1999; De Massis et al., 2008; Gersick et al., 1997; Harvey & Evans, 1994b; Kets de Vries, 1993). Lediglich ein Drittel der Unternehmen übersteht den Wechsel in die zweite Generation und nur zehn Prozent in die Dritte (Ward, 1997; Neubauer & Lank, 1998; Friedman et al. 2017; Brenes et al., 2011). Den Übergang in die vierte meistern nur noch vier Prozent (Brenes et al., 2011; Morris et al., 1997).

Die Gründe hierfür liegen in einer Reihe von Herausforderungen, die sich in der engen Verbindung von Familie und Unternehmen ergeben. Für das Unternehmen kann sich aus dieser Konstellation ein Wettbewerbsvorteil ergeben (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Claßen & Schulte, 2017; Eddleston & Kellermanns, 2007; Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2003), basierend auf einer langfristigen Orientierung der Familie, gemeinsamer Werte und Ziele, einer starken Kultur, und einer schnellen Entscheidungsfindung (Polat, 2021). Gleichzeitig kann diese Verbindung ein Spannungsfeld darstellen (Fahed-Sreih, 2017; Harvey & Evans, 1994a; Kellermanns & Eddleston, 2004, 2007) und großes Konfliktpotenzial aufweisen

## Einleitung

(Danes et al., 2002; Fahed-Sreih, 2017; Großmann & Schlippe, 2015; Lee & Rogoff, 1996). So kommen zusätzlich zu den in allen Unternehmensformen typischen Konflikten hier noch Familienstreitigkeiten hinzu (Caputo et al., 2019; Fahed-Sreih, 2017; Prince, 1990). Die Familie kann so auch einen negativen Einfluss haben, der Konflikte mit sich bringt und das Unternehmen in den Untergang führen kann (Eddleston & Kellermanns, 2007).

Bspw. kann es zu Vetternwirtschaft kommen, dass Unternehmen von Widerständen aus der Familie beeinflusst werden oder ein geringer Professionalisierungsgrad vorherrschen (Basco, 2013). Auch kann das Unternehmen zur Belastung für das Familienleben werden (Schlippe & Kellermanns, 2008; Schlippe, 2009). Konflikte in Familienunternehmen sind nahezu unvermeidlich (Levinson, 1971; Ward & Aronoff, 1994), können äußerst komplex sein (Fahed-Sreih, 2017) und eine hohe Intensität aufweisen (Caputo et al., 2019). Durch die enge Verbindung von Familie und Unternehmen steht schnell wesentlich mehr auf dem Spiel als nur der Familienfrieden (Augustin & Kirchdörfer, 2014; Großmann & Schlippe, 2015). So werden Familienkonflikte in andere Bereiche des Unternehmens getragen (Botero et al., 2015; Caputo et al., 2018; Olson et al., 2003). Es kann zu dysfunktionalen Streitigkeiten kommen (Grote, 2003; Hilburt-Davis & Dyer, 2003; Ward, 1987), aus denen Unternehmenskrisen resultieren können (Rüsen, 2008). Am Ende kann sogar der Fortbestand des Unternehmens sowie das Familienklima bedroht sein (Caputo et al., 2018; Davis & Harveston 2001; Gagné et al., 2014; Eddleston & Kellermanns, 2007; Großmann & Schlippe, 2015; Harvey & Evans, 1994a). Konflikte gelten daher auch als Hauptgrund für das Scheitern (Davis & Harveston, 2001; Lansberg, 1983). Der Erfolg eines Familienunternehmens hängt daher insbesondere davon ab, wie es die Familie schafft, sich selbst und ihre Verbindung zum Unternehmen zu organisieren (Olson et al., 2003).

Die Spannungen nehmen üblicherweise mit fortschreitender Generation des Unternehmens (Beckhard & Dyer 1983; Davis & Harveston, 1999; Greenhaus & Beutell, 1985; Kellermanns & Eddleston, 2004) und steigender Zahl an Familienmitgliedern im Unternehmen zu (Alderson, 2015; Boles,

## Einleitung

1996; Danes & Olson, 2003; Davis & Harveston, 2001; Kets de Vries, 1993). Insbesondere sind Mehr-Generationen-Familienunternehmen anfällig für Konflikte (Frank et al., 2012). Die Gründe liegen unter anderem in einer nachlassenden Verbundenheit der Familie mit dem Unternehmen (Bieler, 2012; Schulze et al., 2003). Auch werden die Bindungen untereinander schwächer und die Identifikation mit dem Unternehmen lässt nach (Chua et al., 2009; Mustakallio et al., 2002; Suess, 2014). Es kommt zu einer wachsenden Entfremdung, zunehmender Komplexität und Vielfalt der Personen und Meinungen sowie Schwierigkeiten in der Kommunikation (Kleve et al., 2020). Durch die breitere Streuung der Eigentumsanteile wird ferner die Entscheidungsfindung erschwert (Kellermanns & Eddleston, 2004; Simon et al. 2012). Im Streitfall können Angehörige den Austragungsort zudem nicht ohne Weiteres verlassen, indem sie ihre Anteile verkaufen oder ihren Arbeitsplatz kündigen (Gagné et al., 2014; Hueck, 2017). Familienunternehmen werden daher auch als fruchtbarer Boden für Konflikte bezeichnet (Fahed-Sreih, 2017; Harvey & Evans, 1994a; Kotlar & De Massis, 2013). Oft bilden sich Rivalitäten zwischen den Familienstämmen, da sich Konflikte über Generationen aufbauen (Hueck, 2017). Meist kommt es ab der dritten oder vierten Generation zu einer Aufteilung in mehrere Teilfamilien und es entsteht die Notwendigkeit, die Großfamilie entsprechend zu organisieren (Kormann, 2018; Schlippe et al., 2017). Der Fortbestand eines Familienunternehmens hängt dann davon ab, ob die Familien eine handlungs- und entscheidungsfähige Einheit bilden (Simon et al., 2012). Die Förderung eines Zusammenhalts ist hierbei eine der größten Herausforderungen (Kleve et al., 2020).

Die Folgen eines Scheiterns können weitreichend sein. Für die Familien bedeutet dies in erster Linie einen Vermögensverfall sowie den Verlust ihres sozialen Status (Alderson, 2015). Für Mitarbeiter kann ein Scheitern den Verlust ihres Arbeitsplatzes nach sich ziehen (Chirapanda, 2020). Betrachtet man die Bedeutung von Familienunternehmen in vielen Volkswirtschaften weltweit, so sind die Auswirkungen von Konflikten und dem damit verbundenen möglichen Untergang eines Unternehmens umso dramatischer.

## Einleitung

Um mögliche Konfliktfolgen in den Familien zu vermeiden, besteht die Notwendigkeit, die Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern mit Regelungen und Strukturen zu stabilisieren (Polat, 2021). Familienunternehmen benötigen ein Konfliktmanagement, in Form eines systematischen und institutionalisierten Umgangs mit derartigen Herausforderungen (Gläßer, 2014). Regelungen, die sich lediglich auf das Unternehmen beziehen, reichen hier nicht aus (Felden et al., 2019). Durch den großen Familieneinfluss braucht es entsprechende Instrumente für die Familie (Lange, 2009). Viele Wissenschaftler und Vertreter der Praxis empfehlen daher, rechtzeitig Leitlinien und Strukturen zu entwickeln, die das Verhältnis zwischen Familie, Eigentum und Unternehmen regeln (Gallo & Tomaselli, 2006).

Ein Werkzeug, um dies zu befolgen ist die Familienverfassung (Botero et al., 2015). Je komplexer die Familien werden, desto mehr gewinnen derartige Führungsinstrumente an Bedeutung (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Chua et al., 2009; Mustakallio et al., 2002; Suess, 2014). Mit ihrer Hilfe können die innerfamiliären Beziehungen sowie das Verhältnis zwischen Unternehmen und Familie verbessert und so die Chancen für den Fortbestand erhöht werden (Berent-Braun & Uhlener, 2012; Claver Cortés et al., 2004; Süß, 2014; Baldacchino et al., 2019). So kann die Familienverfassung bei unübersichtlich werdenden Eigentumsverhältnissen helfen (Claver Cortés et al., 2004). Ferner kann sie Zusammenhalt, Stabilität und Engagement unter den Familienangehörigen fördern (Matias & Franco, 2020). Nicht zuletzt wird ihr eine präventive (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Botero et al., 2015; Fabis, 2009; Freiling & Großmann, 2013; Matias & Franco, 2020; McClain, 2006; Rösen & Großmann, 2014; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Suess, 2014; Ward, 2007) und kurative Wirkung auf Konflikte attestiert (Baldacchino et al., 2019; Brenes et al., 2011; Matias & Franco, 2020). Eine Familienverfassung kann Lösungen für Probleme zu finden, bevor ein Konflikt entsteht (Matias & Franco, 2020).

Trotz allem gibt es immer noch einen beachtlichen Teil an Unternehmerfamilien, welche keine Verfassung haben (Suess-Reyes, 2017; Baldacchino et al., 2019; Brenes et al., 2011; Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Gallo &

Kenyon-Rouvinez, 2005; Sharma & Nordqvist, 2008). So beschreibt Suess-Reyes (2017) in ihrer Forschungsarbeit lediglich einen Wert von neun Prozent als Anteil der Familienunternehmen mit Verfassung. Als Grund hierfür wird mangelnde Kenntnis über ihre Vorteile genannt (Baldacchino et al., 2019). Somit ergibt sich aus den genannten Punkten eine große praktische Relevanz der Familienverfassung für Unternehmerfamilien.

### **1.2 Wissenschaftliche Relevanz**

Auch aus wissenschaftlicher Sicht ergibt sich eine große Relevanz des Themas. So finden sich zahlreiche Veröffentlichungen, welche sowohl die verschiedenen Instrumente der Führung von Familien (Camisón-Zornoza et al., 2020; Kammerlander et al., 2015; Li & Daspit 2016; Parada et al., 2020; Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012; Suess, 2014) als auch die Familienverfassung selbst als wenig erforscht ansehen (Arenas Caldoná & Rico Balvín, 2014; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Klein, 2008; Matias & Franco, 2020, 2021; Suess, 2014). Gleichzeitig wird ein Bedarf gesehen, die Forschungsbemühungen zur Familienverfassung zu verstärken (Matias & Franco, 2020, 2021; Botero et al., 2015; Brenes et al., 2011). So ergibt sich weiterer Raum für Studien in diesem Bereich (Suess-Reyes, 2017).

Im Rahmen der Literaturrecherche dieses Forschungsvorhabens konnten 24 relevante Artikel identifiziert werden, von denen jedoch nur sieben ihren vollen Fokus auf die Familienverfassung richten. Die restlichen 17 betrachten mehrere Governance-Instrumente. Auffällig ist jedoch, dass die Zahl der Veröffentlichungen in den vergangenen Jahren zugenommen hat. Grundsätzlich erscheinen die identifizierten Forschungsbeiträge äußerst heterogen: So befassen sich eine Reihe von Veröffentlichungen mit (i) den Grundlagen zum Thema (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Fleischer, 2018; McClain, 2006; Suárez & Santana-Martín, 2004; Suess, 2014), (ii) den Folgen auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Blanco-Mazagatos et al., 2016; Camisón-Zornoza et al., 2020; Gonzáles-Cruz & Cruz-Ros,

## Einleitung

2016; Gonzáles-Cruz et al., 2021), (iii) der Wirkung auf die Professionalisierung von Unternehmen und Familie (Polat, 2021; Suess-Reyes, 2017), (iv) der Wirkung auf Agency-Konflikte (Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023; Blanco-Mazagatos et al., 2016; Michiels et al., 2015; Villalonga et al., 2015), (v) dem Entstehungsprozess der jeweiligen Instrumente (Botero et al., 2015; Parada et al., 2020), (vi) der Wirkung auf Fremdkapitalkosten (Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023; Duréndez et al., 2019), (vii) der Wirkung auf die Unternehmensnachfolge (Matias & Franco, 2020, 2021; Umans et al., 2020) sowie (viii) rechtlichen Aspekten in diesem Zusammenhang (Fleischer, 2018).

Insbesondere ergibt sich eine hohe Relevanz für Forschungsbemühungen in Deutschland. Unter den 24 identifizierten bisherigen Veröffentlichungen wurde der Großteil Spanien, Portugal und Lateinamerika durchgeführt. Jedoch werden die Familienunternehmen selbst (Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023; Sharma & Chua, 2013; Suess-Reyes, 2017) als auch der Einsatz der Instrumente durch den jeweiligen kulturellen und institutionellen Kontext geprägt (Aguilera & Jackson, 2003; Lagos Cortés & Botero, 2016; Li & Harrison, 2008; Sharma & Chua, 2013; Suess-Reyes, 2017; Volonté, 2015). Auch kann das jeweilige Rechtssystem einen Einfluss ausüben (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Duréndez et al., 2019; Parada et al., 2020; Umans et al., 2020). So ergibt sich eine starke Abhängigkeit von den jeweiligen Rahmenbedingungen (Fleischer, 2017).

Gleichzeitig wird hierdurch die internationale Generalisierbarkeit der Ergebnisse dieser Studien limitiert (Aguilera et al., 2016; Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Parada et al., 2020). Eine Reihe von Autoren regen daher eine Ausweitung der Forschungsbemühungen auf andere Länder an (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Botero et al., 2015; Brenes et al., 2011; Duréndez et al., 2019; Gonzáles-Cruz et al., 2021; Matias & Franco, 2021; Michiels et al., 2015; Parada et al., 2020; Polat, 2021; Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Umans et al., 2020). Weiter fällt auf, dass sich die bisher im deutschsprachigen Raum veröffentlichten Beiträge auf eine theoretische Perspektive beschränken

## Einleitung

und nicht empirisch vorgehen. Auch stammen viele Veröffentlichungen von Autoren, welche gleichzeitig als Unternehmensberater tätig sind und die Erstellung einer Verfassung als Dienstleistung anbieten (Friedman et al., 2017; Gläßer, 2014; Fleischer, 2018; Rösen & Großmann, 2014). Hierzu steht die grundlegende Aufgabe der Wissenschaft, Dinge umfassend zu beschreiben und kritisch zu hinterfragen in Kontrast (Gläßer, 2014). So sind bei diesen Veröffentlichungen Interessenkonflikte nicht auszuschließen.

Inhaltlich wird eine große Relevanz darin gesehen, die Motive und Beweggründe für eine Familienverfassung genauer zu betrachten (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Parada et al., 2020; Botero et al., 2015). In den bisherigen Veröffentlichungen finden sich Unterschiede in Abhängigkeit der jeweils gewählten Governance-Instrumente. Ferner sollten die Voraussetzungen untersucht werden, welche eine Unternehmerfamilie für eine erfolgreiche Entwicklung und Implementierung vorweisen sollte (Botero et al., 2015; Parada et al., 2020). Betrachtet man die Wirkung gibt es eine Diskrepanz in den Aussagen: So wird mal von einer kurativen (bspw. Baldacchino et al., 2019; Brenes et al., 2011; Matias & Franco, 2020) und mal von einer präventiven Wirkung berichtet (bspw. Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Botero et al., 2015; Fabis, 2009; Freiling & Großmann, 2013; Matias & Franco, 2020; McClain, 2006; Rösen & Großmann, 2014; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Suess, 2014; Ward, 2007). An dieser Stelle soll versucht werden, Klarheit zu schaffen.

Grundsätzlich wird der Prozess als wirkungsvoller im Vergleich zum schriftlichen Dokument gesehen (Amit & Perl, 2012; Heyden et al., 2005; Ward, 2010). Jedoch fehlt es an Untersuchungen, wie diese Wirkung einsetzt (Aronoff et al., 1998; Botero et al., 2015; Parada et al., 2020). In diesem Zusammenhang spielt auch die Wirkung familienexterner Personen wie bspw. Unternehmensberatern eine Rolle, welche jedoch ebenfalls nur unzureichende Beachtung in der bisherigen Forschung gefunden hat (Botero et al., 2015; Kubíček & Machek, 2020; Matias & Franco, 2020).

## Einleitung

Betrachtet man die Wirkung auf konkrete Konfliktarten, finden bislang in erster Linie Principal-Agent-Konflikte eine Würdigung, wie die Veröffentlichungen von Rodríguez-García und Menéndez-Requejo (2023), Blanco-Mazagatos et al. (2016), Michiels et al. (2016) sowie Villalonga et al. (2015) zeigen. Jedoch spielen im Alltag vieler Unternehmerfamilien die als dysfunktionalen beschriebenen Beziehungskonflikte eine wesentliche Rolle (Alderson, 2015; Eddleston & Kellermanns, 2007; Frank et al., 2011; Jehn, 1997; Nosé et al., 2015). Daher soll der Fokus auch auf weitere Konfliktarten gelegt werden. Einen weiteren Anknüpfungspunkt stellt die Veränderung der Beziehungen innerhalb der Familie seit Einführung der Verfassung dar (Botero et al., 2015; Umans et al., 2021). Schließlich sollte untersucht werden, wie wirkungsvoll die getroffenen Regelungen sind (Botero et al., 2015; Kubiček & Machek, 2020; Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012). Dies führt zu der Frage, wie eine nachhaltige Wirkung der Familienverfassung sichergestellt werden kann. So sollte untersucht werden, ob die Effekte bestehen bleiben (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017) und ob die getroffenen Regelungen dauerhaft wirkungsvoll sind (Filser et al., 2013; Parada et al., 2020). Auch spielt an dieser Stelle das Zusammenspiel mit weiteren Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Wirkung eine Rolle, was ebenfalls als Bestandteil weiterer Veröffentlichungen gesehen wird (Berent-Braun & Uhlaner, 2012).

Auf der methodischen Seite wird angeraten, vergleichende Untersuchungen in mehreren Unternehmen (Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2019) sowie in Form von Fallstudien durchzuführen (Umans et al., 2021; Suess, 2014; Suess-Reyes, 2017; Parada et al., 2020; Matias & Franco, 2020; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Sacristán-Navarro und Cabeza-García (2020) raten ferner zum Einsatz von Interviews in den Unternehmerfamilien, da dies zu besseren Ergebnissen führe. So können die Charakteristiken der Familienverfassungen sowie die unterschiedlichen Auffassungen der Familienmitglieder besser erfasst werden (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Dabei sollten mehrere Familienmitglieder im Rahmen qualitativer Studien

interviewt werden, welche an der Entstehung der Familienverfassung beteiligt waren (Matias & Franco, 2021; Parada et al., 2020). Auf diesem Weg könnten auch die Eigenschaften erfolgreicher Familienverfassungen besser identifiziert werden (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). In diesem Zusammenhang kann es sich auch als sinnvoll erweisen, Vertreter mehrerer Generationen der Unternehmerfamilie in künftige Studien einzubeziehen (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Suess-Reyes (2017) empfiehlt ferner die Untersuchung in größeren, komplexen Unternehmerfamilien. Auch wurde ihrer Meinung nach bislang die Perspektive der Familien selbst vernachlässigt. So wird an dieser Stelle ein Bedarf an qualitativer Forschung ausgemacht (Suess, 2014).

### **1.3 Aufbau und Ziel der Arbeit**

Ziel der Arbeit ist es, den Mehrwert, welchen Familienverfassungen für Unternehmerfamilien stiften können, aufzuzeigen und eine grundlegende Betrachtung in Familienunternehmen in Deutschland durchzuführen. Dem Verfasser dieser Arbeit ist keine Veröffentlichung und insbesondere keine empirische Arbeit bekannt, welche den aufgestellten Gütekriterien entspricht.

Bei der Durchführung des Forschungsvorhabens soll die Beantwortung von drei Forschungsfragen hilfreich sein. Zunächst soll im Rahmen der ersten Forschungsfrage eine Antwort darauf geliefert werden, wie die Ausgangslage in den Unternehmerfamilien ist, die sich für seine Familienverfassung entscheiden. Dies beinhaltet zunächst eine Untersuchung der verschiedenen Motive und Gründe, welche die Familienmitglieder dazu verleiten, eine Verfassung zu erarbeiten. Auch sollen an dieser Stelle Schlussfolgerungen auf mögliche Konflikte gezogen werden, welche in der Ausgangslage vorliegen können. Die zweite Forschungsfrage soll sich im Anschluss damit auseinandersetzen, wie mit Hilfe einer Familienverfassungen den genannten Konfliktrisiken, Beweggründen und Motiven aus der Ausgangslage begegnet wird. Dazu soll überprüft werden, welche Maßnahmen eine Wirkung auf welche Herausforderungen haben. Abschließend soll im Rahmen der

## Einleitung

dritten Forschungsfrage beantwortet werden, wie eine nachhaltige und langfristige Wirkung der Familienverfassung erreicht werden kann.

F1: Welche potenziell existenzrelevanten Herausforderungen veranlassen Unternehmerfamilien, eine Familienverfassung zu entwickeln?

F2: Wie kann eine Familienverfassung diese Herausforderungen lösen?

F3: Wie kann eine nachhaltige Wirkung der Familienverfassung sichergestellt werden?

Auf wissenschaftlicher Seite soll das Forschungsvorhaben das theoretische Fundament im Bereich der Familienverfassungen verstärken und einen Beitrag zur Theorie über die Führung von Familien liefern. Ferner ergänzen die Ergebnisse die Forschung zu Konflikten in Familienunternehmen sowie den korrespondierenden Maßnahmen zu Prävention und Lösung dieser Herausforderungen. Insbesondere aber soll der bisher geringe Bestand an wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema in Deutschland erweitert werden

Die vorliegende Studie besteht aus sieben Kapiteln: Nach einer Einführung in die Themenstellung im ersten Kapitel erfolgt im zweiten die Präsentation des konzeptionellen Hintergrunds, bestehend auf den Unterkapiteln (i) Unternehmerfamilien und Familienunternehmen, (ii) Konflikten sowie (iii) Familienverfassung. Anschließend soll im dritten Kapitel der Forschungsstand zum Thema Familienverfassungen in Familienunternehmen verdeutlicht werden, indem ein Einblick in die veröffentlichten Studien gegeben wird. Das vierte Kapitel enthält die Konzeption des empirischen Teils. Dies umfasst das Vorgehen im Rahmen der Datenerhebung sowie der anschließenden Datenanalyse. Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse der Befragungen von Mitgliedern aus Unternehmerfamilien und Experten zum Thema präsentiert. Daran anknüpfend erfolgt in Kapitel 6 die Diskussion der Ergebnisse sowie die Beantwortung der drei Forschungsfragen. Abschließend liefert Kapitel 7 ein Fazit, bestehend aus Limitationen, Implikationen für die Praxis und einem Forschungsausblick.

## 2. Konzeptioneller Hintergrund

Zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses sollen in diesem Abschnitt die grundlegenden Begriffe des Forschungsvorhabens kurz erläutert werden. Dazu gehören (1) die Begriffe Unternehmerfamilie und Familienunternehmen (siehe Abschnitt 2.1), (2) ein Einstieg in die Konfliktforschung sowie eine Betrachtung im Kontext von Familienunternehmen (siehe Abschnitt 2.2) sowie (3) eine Erläuterung des Konzepts der Familienverfassung (siehe Abschnitt 2.3).

### 2.1 Unternehmerfamilien und Familienunternehmen

Im Rahmen des Forschungsvorhabens spielen zunächst die Begriffe Unternehmerfamilie und Familienunternehmen eine Rolle. So sind Familienunternehmen gekennzeichnet durch eine wechselseitige Beziehung eines Unternehmens und einer Familie (Sharma, 2004; Kleve et al., 2020; Aguiar-Diaz et al., 2019). Klein (2010) versteht *Familien* als „eine Gruppe von Menschen [...], die in einem direkten verwandtschaftlichen Verhältnis zueinanderstehen und die von einer definierten Ursprungsehe abstammen, sowie deren Ehepartner“ (Klein, 2004:18). Diese Personen haben eine gemeinsame Geschichte, gemeinsame Erfahrungen, emotionale Bindungen und zukünftige Ziele (Kraus et al., 2011). Die Zugehörigkeit zu einer Familie ergibt sich durch Geburt, Adoption oder Lebenspartnerschaften und endet mit Trennung oder dem Tod (Plate, 2010).

*Unternehmerfamilien* können als eine besondere Art von Familie betrachtet werden (Schlippe & Klein, 2010). So befindet sich ein Unternehmen in Eigentum und Kontrolle einer solchen Familie (Aguiar-Diaz et al., 2019). Sie bestehen oft aus einem größeren Personenkreis als klassische Familien, da sie durch das Unternehmen in Verbindung bleiben, wohingegen normale Familie bedingt durch Zerfall und Vergessen erodieren (Schlippe et al., 2017). Die Gesamtzahl kann durchaus mehrere hundert Personen umfassen (Kleve et al., 2020). Habbershon et al. (2003) definieren sie als eine Familie, der ein Unternehmen gehört und die zum Ziel hat, das Familienvermögen durch unternehmerische Wertschöpfung zu vergrößern und zu

schützen. Ihr Wohlergehen ist direkt mit dem des Unternehmens verbunden (Aguiar-Diaz et al., 2019). So muss das Unternehmen entsprechende Einnahmen generieren, um der Familie Wohlstand zu beschern (Habbershon et al., 2003). Ferner verfolgen die Angehörigen meist das Ziel, das Unternehmen innerhalb der Familie weiterzugeben (Tegtmeier & Classen, 2017; Aguiar-Diaz et al., 2019; Chirapanda, 2020). Daspit et al. (2016) sehen dies als einen wesentlichen Unterschied zu Nicht-Familienunternehmen.

Für den Begriff *Familienunternehmen* hat sich keine allgemein anerkannte Definition etabliert (Sharma, 2004; Großmann, 2014; Schlippe et al., 2017; Puchinger, 2011). Stattdessen existiert eine große Bandbreite an Definitionsansätzen und Operationalisierungen (Mugler, 1998; Watermann, 1999; Ruggieri et al., 2014). Diese Fülle an Ansätzen kommt durch die vielfältigen Erscheinungsformen der Familienunternehmen zustande (Plate, 2010). So treten diese äußerst heterogen in Erscheinung (Chua et al., 2012; Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Fleischer, 2017). Ihre Spannweite reicht von kleinen Handwerksbetrieben oder Bauernhöfen (Schlippe & Klein, 2010), bis hin zu multinationalen Konzernen, mit Umsätzen in Milliardenhöhe (May, 2015; Finch, 2005; Davis & Harveston, 1999). Bei Letztgenannten kann es sein, dass die Familie nur noch als Gesellschafter tätig ist und das operative Geschäft komplett an familienexterne Manager übertragen hat (Plate, 2010; Simon, 2012). Die Familie nimmt in solchen Fällen noch eine beratende Funktion ein (Wimmer, 2009) oder hält lediglich einen Minderheitsanteil (Simon, 2012). Auch können mit zunehmendem Unternehmensalter mehrere Familien hinter dem Unternehmen stehen (Matias & Franco, 2020). Die Anzahl der Eigentümer kann dann mehrere hundert betragen (Kleve et al., 2020). Auch kann die gewählte Rechtsform der Unternehmen höchst unterschiedlich sein (Fleischer, 2017). Wichtig ist, dass Familienunternehmen nicht automatisch mit Begriffen wie Mittelstand oder kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) gleichzusetzen sind (Wimmer, 2009; May, 2015; Klein, 2010).

Familienunternehmen haben üblicherweise eine Reihe von typischen Eigenschaften: Meist ist die Familie mit einem Großteil ihres Vermögens in

## Konzeptioneller Hintergrund

das Unternehmen investiert (Camisón-Zornoza et al., 2020). Manche Autoren heben hervor, dass mindestens 51 Prozent der Anteile in Besitz der Familie sein müssen (Brenes et al., 2011, 2006; Camisón-Zornoza et al., 2020; Schlippe et al., 2017). Daraus resultiert ein großer Einfluss der Familie auf das Unternehmen (Ayranci, 2014). Dieser drückt sich auf vielfache Weise aus: Bspw. können Kommunikation, Führungsstil oder Geschäftsbeziehungen durch familiäre Muster und Gewohnheiten geprägt sein (Wimmer et al., 2009). Üblicherweise sind Familienangehörige zudem in der Geschäftsführung des Unternehmens tätig (Donnelley, 1988; Sharma, 2004; Camisón-Zornoza et al., 2020; Arteaga & Escribá-Esteve, 2021). In der Literatur wird der Familieneinfluss auch als „familiness“ bezeichnet (Klein, 2010; Suess & Weismeyer-Sammer, 2013; Habbershon & Williams, 1999).

Diese Verbindung und somit der Einfluss der Familie auf das Unternehmen, liegt vielen Definitionsansätzen zugrunde (May, 2015; Chua et al., 1999; Daspit et al., 2017). Um als Familienunternehmen zu gelten, sollten nach Ansicht von Brockhaus (2004) *Kontrolle und Besitz in den Händen von zwei oder mehr Familienmitgliedern* liegen. *Transgenerationalität* gilt ebenfalls als wichtiger Faktor: So sollte sich das Unternehmen seit mindestens zwei Generationen in Familienhand befinden (Donnelley, 1988; Ward, 1987). Befindet sich das Unternehmen noch in der ersten Generation und wurde noch kein Wechsel vollzogen, sollte zumindest der Wunsch bestehen, das Unternehmen an die eigenen Kinder weiterzugeben (Spelsberg, 2011). Neben einer transgenerationalen Ausrichtung sollte die Familie auch maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen ausüben, damit dieses als Familienunternehmen gilt (Manzano-García et al., 2023; May, 2013). Hierzu gibt es zwei Wege: Über eine Kontrollfunktion aus der Rolle als Eigentümer sowie durch eine Beteiligung am Management (Klein, 2004; Manzano-García et al., 2023). Hier lässt sich so eine Grenze zu Publikumsgesellschaften ziehen, deren Inhaberschaft von kleinen und häufig wechselnden Aktionären geprägt ist (May, 2013). Andere Unternehmenseigenschaften wie Rechtsform, Größe, Alter oder Branche eignen sich hingegen nicht für eine definitorische Abgrenzung (Großmann, 2014).

Da im Rahmen des Forschungsvorhabens in erster Linie die Unternehmerfamilien im Mittelpunkt stehen, soll für den Begriff Familienunternehmen eine möglichst weitgefasste Definition herangezogen werden. Hierzu eignet sich die Darstellung von Klein (2004):

Ein Familienunternehmen ist ein Unternehmen, auf das die Familie einen maßgeblichen Einfluss ausübt. Von einem maßgeblichen Einfluss der Familie auf das Unternehmen soll dann gesprochen werden, wenn die Familie einen der Einflussfaktoren Eigenkapital, Kontrolle oder Management vollständig dominiert oder der Mindereinfluss durch entsprechenden Einfluss bei einem anderen Faktor ausgeglichen wird. Als notwendige Bedingung wird die Beteiligung der Familie am Eigenkapital vorausgesetzt. (Klein, 2004: 18)

## **2.2 Konflikte**

### **2.2.1 Grundlagen der Konfliktforschung**

In der Literatur gibt es weder ein eindeutiges Verständnis von *Konflikten* noch eine allgemein anerkannte Definition oder eine einheitliche Verwendung des Begriffs (Bark, 2012; Bonacker & Imbusch, 2010; Giesen, 1993). Stattdessen gibt es zahlreiche Versuche, Konflikte zu klassifizieren und zu systematisieren, was dazu geführt hat, dass sich die Ansätze teils überschneiden oder widersprechen (Großmann, 2014). Die Schwierigkeiten resultieren auch daraus, dass die Konfliktforschung mit unterschiedlichen theoretischen und philosophischen Bereichen in Berührung steht (Pelinka, 2016). Pelinka (2016) führt an dieser Stelle Soziologie, Politikwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Sozialpsychologie, Sozialgeschichte, Kommunikationswissenschaften und Erziehungswissenschaften an. Hierbei werden je nach Interesse und theoretischer Fundierung unterschiedliche Aspekte von Konflikten untersucht und hervorgehoben (Bonacker 2008; Thiel 2003; Krysmanski 1971; Bühl 1972). Festzuhalten bleibt jedoch, dass Konflikte im Alltag in erster Linie für soziale und psychische Prozesse stehen (Simon, 2015).

## Konzeptioneller Hintergrund

Ziel des Forschungsvorhabens ist eine möglichst unvoreingenommene Betrachtung der Familienunternehmen. Dabei sollen die Unternehmerfamilien und ihre individuelle Wahrnehmung von Konflikten oder konfliktträchtigen Situationen und Themen im Mittelpunkt stehen. Bark (2012) empfiehlt vor einem solchen Hintergrund einen weit gefassten Erklärungsansatz, um möglichst viele unterschiedliche Konflikte erfassen zu können. Beginnend mit der etymologischen Herkunft stammt der Begriff *Konflikt* vom Lateinischen *confligere* ab, was so viel bedeutet wie „zusammenstoßen“, „zusammenschlagen“ oder auch „kämpfen“ (Molnar 2008). Allerdings geht es bei einem Konflikt nicht um materielles Geschehen, sondern um Prozesse (Simon, 2015). Grundsätzlich können Konflikte entweder im Inneren einer Person selbst oder zwischen mehreren Personen oder Gruppen stattfinden (Molnar, 2008; Simon, 2015). Dies kann auch auf die Systemebene ausgeweitet werden, indem man Konflikte innerhalb einer Gruppe oder zwischen mehreren Gruppen unterscheidet (Bonacker & Imbusch, 2010; Galtung, 1965). Innere oder auch intrapersonale Konflikte beschreiben psychische Zustände (Großmann, 2014) und finden in den Gedanken und Gefühlen einer Person statt (Simon, 2015). Sie entstehen aus gegensätzlichen Wahrnehmungen, Bewertungen, Handlungstendenzen, Motiven oder Rollen (Großmann, 2014).

Finden Konflikte zwischen mehreren Personen oder Personengruppen statt, spricht man von interpersonalen oder sozialen Konflikten (Großmann, 2014). Diese entstehen in der Kommunikation mit anderen Individuen (Simon, 2015). Sie können als Kommunikationsprozesse (Schlippe, 2014) oder Auseinandersetzungen (Balla, 2002) zwischen zwei oder mehreren Parteien beschrieben werden. Konflikte entstehen immer dann, wenn sich in einer Kommunikation gegenseitig widersprochen wird und eine Ver selbstständigung dieser Verneinung eintritt (Luhmann, 1984; Simon, 2015). Dabei wird eine bestimmte Position kommuniziert, von der Gegenseite abgelehnt und diese Verneinung ebenfalls nicht akzeptiert (Schlippe, 2014). Es entsteht so ein Prozess fortgesetzter Verneinungen (Simon, 2015).

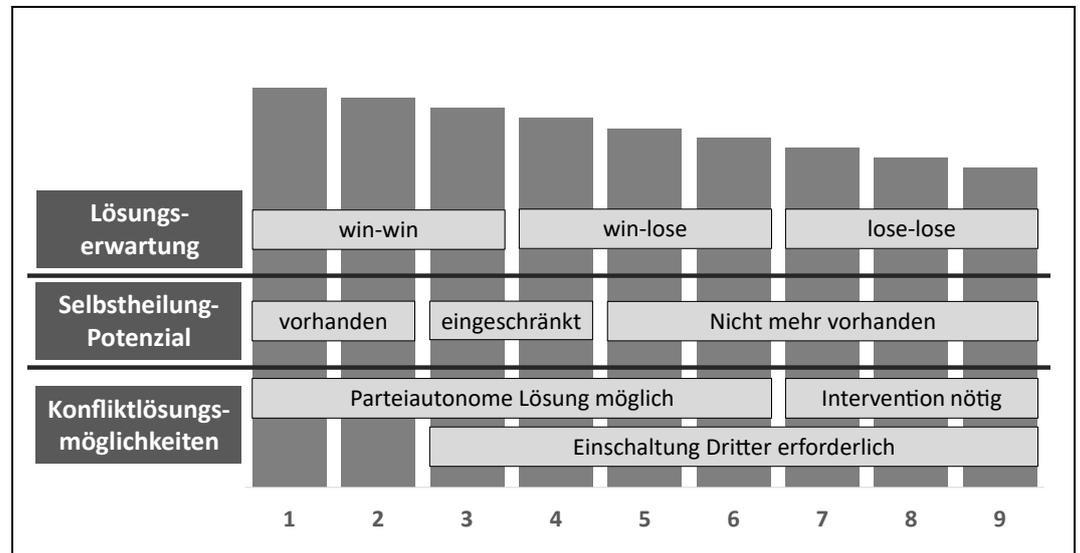
Konflikte sind in sämtlichen Kontexten allgegenwärtig, unvermeidbar und können unterschiedliche Formen annehmen (Giesen, 1993; Messmer, 2003; Bonacker & Imbusch, 2010; Dahrendorf, 1969). Soziale Konflikte entstehen bei einem Aufeinandertreffen von Individuen mit widersprüchlichen Interessen oder Wertvorstellungen (De Dreu & Dijkstra, 2004; Pelinka, 2016; Pfetsch, 2005), sich ändernden Umweltbedingungen oder knapper und ungleichverteilter Güter (Bonacker & Imbusch, 2010). Solche Güter können beispielsweise Nahrung, Gesundheit und Bildung sein (Pelinka, 2016). Aber auch Geld oder prestigeträchtige Dinge wie Macht, Status und Herrschaft können bei Ungleichverteilung zu Konflikten führen (Bonacker & Imbusch, 2010). Weitere Auslöser für Konflikte können mangelnde Anerkennung (Pelinka, 2016), aber auch soziale Ungleichheit sein (Giesen, 1993). Simon (2015) sieht bei sozialen Konflikten die Kommunikation von Gedanken und Gefühlen in der Interaktion mit anderen Personen und den daraus resultierenden Konsequenzen als maßgebliche Eigenschaft. Auch kann es sein, dass den beteiligten Parteien der Gegenstand gar nicht bekannt ist (Glasl, 2013; Großmann & Schlippe, 2015). Es besteht ferner die Gefahr, dass die Konflikte sich selbst am Leben halten und über Generationen weitergegeben werden (Claßen & Schulte, 2017). In der Folge bewirken die meisten Konflikte Desintegration, Zerfall oder Auflösungserscheinungen (Bark, 2012). Nicht zuletzt kann die körperliche Unversehrtheit der Beteiligten Schaden nehmen, infolge von Einschüchterungen und weiteren Gewaltfolgen (Bonacker & Imbusch, 2010).

### **2.2.2 Eskalationslogiken**

Gemäß Bonacker und Imbusch (2010) werden Konflikte problematisch, sobald sie nicht mehr friedlich ausgetragen werden, kein argumentativer Austausch mehr stattfindet oder zur Anwendung psychischer und physischer Gewalt kommt. Zur Verdeutlichung der *Eskalation* soll an dieser Stelle auf das Phasenmodell nach Glasl (2013) zurückgegriffen werden. Dies gilt als Standard in der relevanten Fachliteratur (Schmeing, 2018). Die Konfliktdynamik verläuft immer über verschiedene Stufen, beginnend mit der nachlassenden Fähigkeit, sich in die andere Seite hineinzusetzen, bis hin zu

## Konzeptioneller Hintergrund

aggressivem Verhalten und gegenseitiger Dämonisierung (Großmann & Schlippe, 2015; Glasl, 2009; Omer et al., 2010). Abbildung 1 zeigt die Phasen der Konflikteskalation:



**Abbildung 1: Phasenmodell der Konflikteskalation**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmeing (2018: 52) und Glasl (2013: 238).

Glasl (2013) wählt die grafische Form abwärts gerichteter Stufen, da Konflikte mit jeder neuen Stufe zunehmend primitiver und inhumaner ausgetragen werden. Ausgangspunkte späterer negativer Emotionen wie Ärger, Frust und Hass bilden oftmals einfache Konflikte (Barki & Hartwick 2004; De Dreu & Weingart 2003). Grundsätzlich beginnt die Abfolge nach Glasl (2013) mit einer verbalen Auseinandersetzung über unterschiedliche Standpunkte, bei der erste Spannungen und Missverständnisse auftreten (Phase 1: Verhärtung). Kommt es zu taktischem Verhalten und Polarisierung, findet der Übergang in Phase 2 (Debatte und Polemik) statt. Hier kommt es zu einer intensiveren Argumentation und die Parteien handeln nicht mehr kooperativ, sondern kompetitiv und es kann zu Manipulationsversuchen kommen. Phase 3 (Taten statt Worte) wird erreicht, wenn der Gegenseite das Recht auf Erwidern abgesprochen und der Versuch unternommen wird, vollendete Tatsachen zu schaffen. Nonverbale Verhaltensweisen nehmen zu und es kommt vermehrt zu Fehlinterpretationen und Missverständnissen. In Phase 4 (Images und Koalitionen) sind die Fronten verhärtet und die Gegenseite wird zum Feind. Sachfragen sind ab jetzt irrelevant, stattdessen

## Konzeptioneller Hintergrund

werden weitere Personen als Mitstreiter gesucht. Der Beginn von Phase 5 (Gesichtsverlust) tritt ein, wenn versucht wird, den anderen bloßzustellen und zu isolieren. Offene Drohungen charakterisieren Phase 6 (Drohstrategien und Erpressung), wo versucht wird, ein Nachgeben der Gegenseite zu erzwingen, wodurch jedoch meist das Gegenteil erreicht wird. Dies führt zur Anwendung von Gewalt in Phase 7 (Begrenzte Vernichtungsschläge). Beide Parteien sind nun überzeugt, nicht mehr gewinnen zu können und möchten ihrem Gegenüber stattdessen einen möglichst großen Schaden zufügen. Wird die Gewaltanwendung unkontrollierter und nicht mehr begrenzt, tritt Phase 8 (Totale Zerstörung) ein. Nun herrscht Hass vor und es geht um die Vernichtung des Feindes durch Zerstörung seiner Existenz. In Phase 9 (Gemeinsam in den Abgrund) wird für die Zerstörung der Gegenseite auch der Untergang der eigenen Existenz in Kauf genommen.

Schmeing (2018) fügt dazu an, dass die Beteiligten in den ersten Phasen noch davon ausgehen, eine für beide Seiten vorteilhafte Lösung erreichen zu können (win-win). Erst danach wird erwartet, dass ein Gewinn nur auf Kosten der anderen Seite möglich ist (win-lose). Ab der siebten Phase sind sich die Parteien jedoch darüber im Klaren, dass beide nur noch verlieren können. Mit jeder Stufe schwindet die Kooperationsbereitschaft und damit verbunden das Selbstheilungspotenzial (Schmeing, 2018). So setzen in den späteren Phasen Selbstzerstörungserscheinungen ein (Großmann & Schlippe, 2015). Mit fortschreitender Eskalation steigt zudem die Notwendigkeit, externe Personen zur Lösung des Konflikts hinzuzuziehen (Alderson, 2015; Schmeing, 2018). Die Konflikte sind dann emotional aufgeladen, führen zu verringerter Produktivität und Entscheidungsfindung oder haben einen chronischen Charakter (Alderson, 2015). Ab einem gewissen Eskalationslevel kann der Konflikt nicht mehr von den Beteiligten selbst gelöst werden, stattdessen müssen Therapeuten, Familienberater oder Experten helfen, die Probleme zu lösen (Hilburt-Davis & Dyer, 2003). Manche Konflikte lassen sich jedoch nur noch durch ein gerichtliches Urteil beenden, insbesondere in den fortgeschrittenen Phasen (Schmeing, 2018).

## Konzeptioneller Hintergrund

Im Laufe der Konflikteskalation werden häufig weitere Verwandte, Kinder oder Externe in den Konflikt eingebunden, obwohl diese an der ursprünglichen Auseinandersetzung gar nicht beteiligt waren (Großmann & Schlippe, 2015). Dies kann eine Ausweitung des Konflikts bewirken, da nun mehr Personen daran beteiligt sind (Alderson, 2015). Gerade der Einbezug von Kindern bewirkt zudem, dass Konflikte über Generationen weitergetragen werden (Claßen & Schulte, 2017; Großmann & Schlippe, 2015). Auch sind bei manchen Beteiligten die Gründe für die Aufrechterhaltung oftmals stärker als der Wunsch nach Beendigung (Danes et al., 2000).

Ferner können Konflikte latent oder manifest sein (Claßen & Schulte, 2017; Großmann & Schlippe, 2015). Man spricht von latenten Konflikten, wenn zwar gegensätzliche Interessen bestehen, diese sich aber noch nicht in Verhaltensweisen äußern (Glasl, 2013). Oft bewirken einschneidende Ereignisse die Manifestierung eines Konflikts. Auslöser können bspw. Tod oder Rückzug einer wichtigen Person sein, wodurch sich innerfamiliäre Beziehungen oder existierende Gleichgewichte verändern können (Großmann & Schlippe, 2015). Auch eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens kann einen solchen Wendepunkt darstellen (Großmann & Schlippe, 2015). Bei einem offenen oder manifesten Konflikt kommt es zu Beeinträchtigungen einer oder mehrerer Parteien durch entsprechendes Verhalten (Glasl, 2013). Gemäß Simon (2015) gehören offene Konflikte daher zu den sozialen Konflikten. Die eigentlichen Gründe für die Konflikte können Jahre oder Generationen in der Vergangenheit liegen und haben nichts mit den Ereignissen der Gegenwart zu tun (Großmann & Schlippe, 2015). In Frage kommen bspw. als ungerecht empfundene Entscheidungen oder destruktive Erfahrungen (Rüsen & Großmann, 2014). Insbesondere bei älteren Familienunternehmen können solche Altlasten eine Rolle spielen und in der Gegenwart für Konflikte sorgen (Großmann & Schlippe, 2015; Rüsen & Großmann, 2014).

### **2.2.3 Konfliktpotenzial in Familienunternehmen**

Durch die enge Verbindung von Familie und Unternehmen besteht im Vergleich zu anderen Unternehmensformen ein größeres Konfliktpotenzial (Danes et al., 2002; Fahed-Sreih, 2017; Großmann & Schlippe, 2015; Lee & Rogoff, 1996). Einerseits gilt diese Beziehung als Wettbewerbsvorteil (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Claßen & Schulte, 2017; Habbershon & Williams, 1999) und konstituierende Eigenschaft von Familienunternehmen, andererseits ergibt sich aus ihr ein Spannungsfeld (Fahed-Sreih, 2017; Harvey & Evans, 1994a; Kellermanns & Eddleston, 2004, 2007). So kommen zu den klassischen Konflikten, wie es sie in sämtlichen Unternehmungen gibt, noch eine Vielzahl an Familienstreitigkeiten hinzu (Caputo et al., 2019; Fahed-Sreih, 2017; Prince, 1990). Diese sind unvermeidlich (Levinson, 1971; Ward & Aronoff, 1994), komplex (Fahed-Sreih, 2017) und können sich schnell auf sämtliche Bereiche des Familienunternehmens auswirken (Olson et al., 2003). Als Folge sind Familienunternehmen häufig durch Dysfunktion und Streitigkeiten geprägt (Grote, 2003; Hilburt-Davis & Dyer, 2003; Ward, 1987). Die Literatur zum Thema bezeichnet sie gar als fruchtbaren Boden für Konflikte (Fahed-Sreih, 2017; Harvey & Evans, 1994a; Kotlar & De Massis, 2013; Sorenson, 1999). Somit stellen Konflikte ein wichtiges Thema für Unternehmerfamilien dar (Ward & Aronoff, 1994).

Durch die enge Verbindung von Familie und Unternehmen steht schnell wesentlich mehr auf dem Spiel als nur der Familienfrieden (Augustin & Kirchdörfer, 2014; Großmann & Schlippe, 2015). Es können Unternehmensabläufe beeinflusst und destruktive Dynamiken ausgelöst werden (Freiling & Großmann, 2013). Da das Unternehmen von miteinander verwandten Personen geführt wird (Caputo et al., 2019; Kets de Vries, 1993), werden Konflikte automatisch in das Unternehmen getragen und andersherum (Botero et al., 2015; Caputo et al., 2018). Kommt es zum Streit, können Angehörige nicht ohne Weiteres ihre Anteile verkaufen (Hueck, 2017) oder ihren Arbeitsplatz im Unternehmen aufgeben (Gagné et al., 2014). In der Folge können Konflikte Produktivitätseinbußen hervorrufen (Kaye, 1991; Stafford et al., 1999), da ihre Bewältigung viel Zeit und Energie beansprucht (Shelton

et al., 2008). Es können Unternehmenskrisen resultieren (Rüsen, 2008) und der Fortbestand des Unternehmens sowie das Familienklima bedroht sein (Caputo et al., 2018; Davis & Harveston 2001; Gagné et al., 2014; Großmann & Schlippe, 2015; Harvey & Evans, 1994a). Auch kann die Unternehmensnachfolge stocken (Harvey & Evans, 1994a) und die Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten können leiden (Rüsen, 2009). Konflikte gelten nicht zuletzt als Hauptgrund für das Scheitern von Familienunternehmen (Davis & Harveston, 2001; Lansberg, 1983).

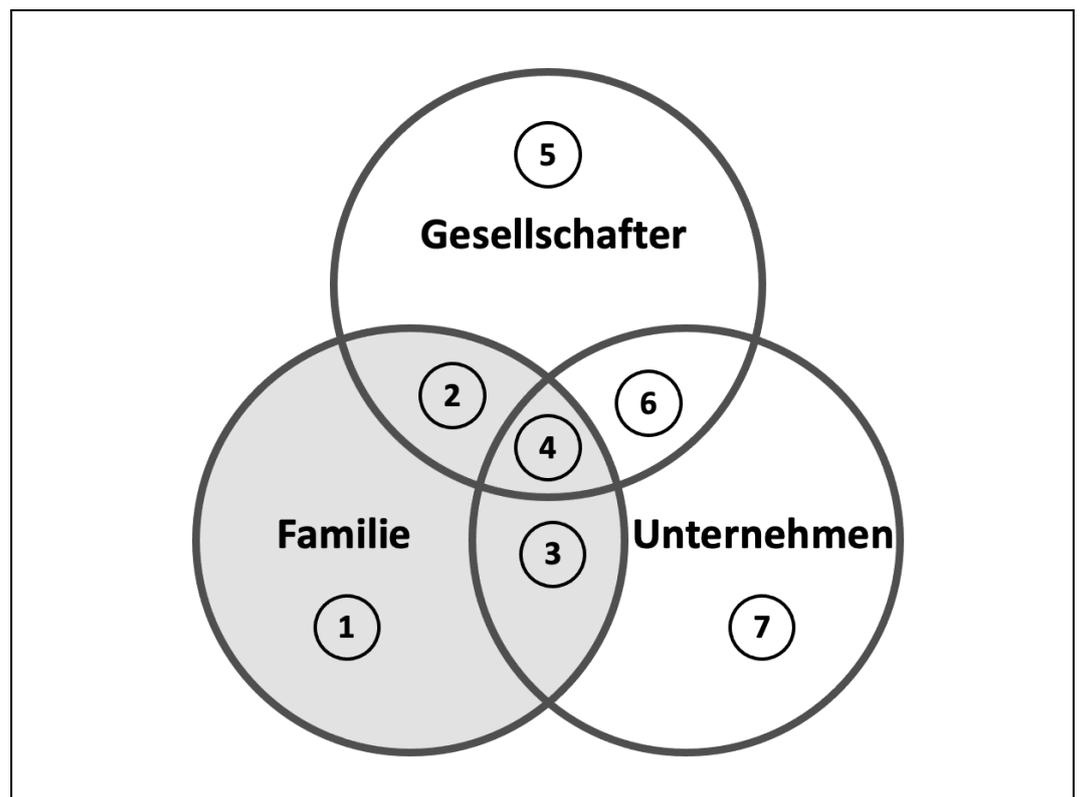
### **2.2.4 Konfliktfelder anhand des Drei-Kreis-Modells**

Die Untersuchung von Konflikten in Familienunternehmen kann sich durch die enge Verbindung von Familie und Unternehmen als äußerst komplex erweisen (Danes, 2006; Danes & Olson, 2003; Lu et al., 2013; Stafford et al., 1999). In diesem Zusammenhang genießt das so genannte *Drei-Kreis-Modell* einen hohen Stellenwert (Distelberg & Sorenson, 2009; Frank et al., 2010). Es eignet sich zur Verdeutlichung der Komplexität von Familienunternehmen (Pieper & Klein, 2007; Frank et al., 2010; Simon, 2012), dem Aufzeigen von Paradoxien (Gersick et al., 1997; Randerson & Radu-Lefebvre, 2021) sowie der Untersuchung der Entstehung von Konflikten (Claßen & Schulte, 2017; Gersick et al., 1997; Fock, 1998). Auch können die Rollen der einzelnen Personen im Familienunternehmen aufgeschlüsselt werden, um Quelle und Art von Konflikten zu bestimmen (Fock, 1998). Das Drei-Kreis-Modell ist in Abbildung 2 grafisch dargestellt.

Dem Modell nach bestehen Familienunternehmen aus drei Subsystemen: Dem Unternehmen selbst, der dahinterstehenden Familie sowie den am Unternehmen beteiligten Eigentümern (Beckhard & Dyer 1983; Distelberg & Sorenson, 2009; Dyer & Handler 1994; Fock, 1998). Im Modell werden die Systeme als Kreise dargestellt, welche voneinander unabhängig sind, sich jedoch teilweise überlappen (Danes et al., 2000; Gersick et al., 1997; Lansberg, 1983). Die einzelnen Teilsysteme werden im Wesentlichen aus Kommunikation gebildet (Claßen & Schulte, 2017; Großmann & Schlippe, 2015; Luhmann, 2005; 2006). Jedes der Systeme besteht aus unterschiedlichen Logiken (Freiling & Großmann, 2013; Lansberg, 1983; Schlippe &

## Konzeptioneller Hintergrund

Klein, 2010), hat seine eigenen Normen, Mitgliedschaftsregeln, Werte und Organisationsstrukturen (Gersick et al., 1997). Daraus ergeben sich individuelle Eigenschaften, welche paradox sein (Danes et al., 2000; Lansberg, 1983; Morris, et al., 1997) und sich gegenseitig beeinflussen können (Schlippe & Klein, 2010). Ein großer Teil der Herausforderungen eines Familienunternehmens resultiert aus dem Zusammenspiel dieser drei Kreise (Botero et al., 2015).



**Abbildung 2: Drei-Kreis-Modell mit Darstellung der Rollen**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Friedman et al. (2017: 438) und Baus (2013: 92).

Im Modell lassen sich die Personen den verschiedenen Feldern zuordnen. Hat jemand nur eine Verbindung zum Unternehmen, lässt sich derjenige einem der drei äußeren Felder zuordnen (Gersick et al., 1997). Dies sind Angehörige, welche nicht im Unternehmen arbeiten und auch keine Anteile halten (Feld 1); familienexterne Gesellschafter, welche nicht im Unternehmen arbeiten (Feld 5); sowie familienexterne Mitarbeiter, die keine Anteile besitzen (Feld 7) (Friedmann et al., 2017). Individuen können gleichzeitig

## Konzeptioneller Hintergrund

Mitglied mehrerer Systeme sein (Distelberg & Sorenson, 2009) und mehrere Rollen parallel innehaben (Alderson, 2015). Personen mit mehreren Verbindungen gehören in die sich überlappenden Felder zwischen den Kreisen (Fock, 1998; Gersick et al., 1997). So gibt es Familienmitglieder, welche lediglich Anteile am Unternehmen halten und nicht darin arbeiten (Feld 2), sowie andere, welche im Unternehmen tätig, aber nicht an ihm beteiligt sind (Feld 3) (Alderson, 2015; Gersick et al., 1997). Außerdem kann es familienexterne Gesellschafter geben, welche im Unternehmen arbeiten (Feld 6) (Friedmann et al., 2017; Gersick et al., 1997). Sind alle drei Eigenschaften erfüllt, gehört die Person zu Feld 4, in der Mitte des Modells und ist damit Teil aller drei Kreise (Fock, 1998; Friedmann et al., 2017).

Probleme können entstehen, wenn Personen Verpflichtungen in mehreren Systemen erfüllen müssen, bspw. als Eltern und Führungskräfte im Unternehmen (Gersick et al., 1997). Eine Person in Feld 4 ist gleichzeitig Teil dreier Systeme mit unterschiedlichen Erwartungen: So wird von ihr erwartet, ein fürsorgliches Familienmitglied, eine effiziente Führungskraft im Unternehmen und ein Verwalter des Familienvermögens zu sein (Baus, 2005; Fock, 1998). Stehen die Regeln und Prinzipien eines Kreises im Widerspruch zu denen eines anderen, können sich für die betroffenen Personen paradoxe Situationen ergeben (Freiling & Großmann, 2013). Nach Olson et al. (2003) ist das Wohlergehen eines Funktionskreises eng mit den anderen Kreisen verbunden. Diese wechselseitigen Abhängigkeiten sind charakteristisch für Familienunternehmen (Sharma, 2004). Häufig treten Rollenkonflikte auf, basierend auf der gleichzeitigen Mitgliedschaft in den verschiedenen Systemen (Hanson & Keplinger, 2020). Nicht zuletzt können auch Familienangehörige, welche weder Teil des Unternehmens noch zu den Gesellschaftern gehören, einen informellen Einfluss ausüben (Claßen & Schulte, 2017; Villalonga et al., 2015). Zu dieser Personengruppe lassen sich Ehe- und Lebenspartner der leiblichen Abkömmlinge zählen.

Insbesondere die Überlappungsbereiche bzw. Schnittmengen und Verbindungen zwischen (1) Familie und Unternehmen, (2) Familie und Eigentümer

sowie (3) Familie, Unternehmen und Eigentümer gelten als potenzielle Konfliktfelder (Botero et al., 2015; Kormann, 2018; Kubíček & Machek, 2020; Qiu & Freel, 2020). Konflikte können an diesen Stellen aus vielerlei Gründen entstehen (Botero et al., 2015). Tabelle 1 liefert einen Überblick über die potenziellen Konflikte in den einzelnen Schnittmengen:

<b>Schnittmenge</b>	<b>Mögliche Parteien</b>	<b>Konfliktarten</b>
<b>Familie und Gesellschafter</b>	Familienangehörige, Familiengesellschafter, familienexterne Gesellschafter	Interessenkonflikte
	Mehrheits- und Minderheitsteilhaber	
<b>Familie und Unternehmen</b>	Familiengesellschafter, Mitarbeiter aus der Familie, familienexterne Mitarbeiter	Beziehungskonflikte
	Familienangehörige, Mitarbeiter aus dem Familienkreis	Aufgabenkonflikte
		Prozesskonflikte
Familienmitglieder, im Unternehmen tätige Angehörige	Rollenkonflikte	
<b>Familie, Gesellschafter und Unternehmen</b>	Familienangehörige, Mitarbeiter aus der Familie, familienexterne Mitarbeiter, Familiengesellschafter, familienexterne Gesellschafter	Sämtliche Konfliktarten der beiden anderen Schnittmengen

**Tabelle 1: Arten familienbezogener Konflikte**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Qiu & Freel (2020: 92).

### Schnittmenge zwischen Familien- und Gesellschaftersystem

Unter Gesellschaftern kann eine auftretende Interessenvielfalt für eine hohe Komplexität sorgen (Zellweger & Kammerlander, 2015). In der Folge können Interessenkonflikte (Martin et al., 2016; Zellweger und Kammerlander 2015) und opportunistisches Verhalten entstehen, wenn Personen ihre eigene Agenda verfolgen (Caputo et al., 2018; Kidwell et al., 2012). Typische Konflikte in dieser Schnittmenge drehen sich um Ausschüttungen: Bspw. können passive Aktionäre, welche nicht im Unternehmen mitwirken, die Ausschüttungspolitik zu Lasten der Liquidität und des Unternehmens-

## Konzeptioneller Hintergrund

wachstums beeinflussen (Villalonga et al., 2015). Auch kann eine unterschiedliche Risikobereitschaft Auswirkungen auf Entscheidungen haben (Hiebl, 2013).

Im Verhältnis zu familienexternen Gesellschaftern können ebenfalls Konflikte entstehen. So kann es Informationsasymmetrien geben (Lubatkin et al., 2005), insbesondere, wenn das Unternehmen von einem Familienmitglied geleitet wird (Anderson & Reeb, 2003). Dies kann die Familie nutzen, Minderheitsaktionäre von außerhalb zu übervorteilen (Lemmon & Lins, 2003). Dies ist umso wahrscheinlicher, je mehr Anteile in den Händen der Familie liegen (Jiang & Peng, 2011). Externe Gesellschafter können durch mangelnde Kommunikation benachteiligt sein (Mustakallio et al., 2002). Familiäre Mehrheitsteilhaber können ihre Position ausnutzen, um Interessen auf Kosten der Externen durchzusetzen (Grossman & Hart, 1980; Jiang & Peng, 2011; La Porta et al., 2000; Martin et al., 2016; Villalonga & Amit, 2006; Zellweger & Kammerlander, 2015). Insbesondere wird Vorständen aus dem Familienkreis unterstellt, eher die nichtwirtschaftlichen Ziele ihrer Familie auf Kosten der Minderheitsteilhaber zu verfolgen (Martin et al., 2016; Miller & Le Breton-Miller, 2005b; Villalonga & Amit, 2006). Auch zwischen den Familienmitgliedern steigt das Risiko von Interessenkonflikten, wenn neue Generationen hinzukommen. So können Unterschiede in Zielen, Werten und Bedürfnissen existieren (Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Ward, 1997). Auch im Kontakt zu Kreditgebern können Konflikte auftreten (Caputo et al., 2018; Schulze et al., 2003) und zu einer Verschlechterung der Finanzierungsbedingungen führen (Jensen & Meckling, 1976).

### Schnittmenge zwischen Familien- und Unternehmenssystem

Die Überschneidung der Systeme Familie und Unternehmen wird auch als „institutional overlap“ bezeichnet (Lansberg, 1983) und stellt einen kritischen Punkt dar (Basco & Pérez Rodríguez, 2009). Guler und Altunal (2022) bezeichnen diese Verbindung als Schwachstelle. Konflikte entstehen hier oft aus gegensätzlichen Interessen (Levinson, 1971; Zellweger & Kammerlander, 2015) und unvereinbaren Zielen zwischen Familie und Un-

## Konzeptioneller Hintergrund

ternehmen (Kotlar & De Massis 2013; Lansberg, 1983; Tjosvold, 2008). Daraus kann Streit resultieren, aufgrund der Unfähigkeit, die Bedürfnisse beider Sphären zu vereinen (Memili et al., 2013). Ungerechtigkeiten können als weitere Konfliktquelle gesehen werden (Alderson, 2015; Van der Heyden et al., 2005), genauso wie Defizite in der Kommunikation (Alderson, 2015; Dyer, 1986). Corbetta und Salvato (2012) ergänzen Vetternwirtschaft, die Aufnahme unzureichend qualifizierter Familienmitglieder in das Führungsteam, Machtkämpfe, persönliche Beziehungskonflikte, Bestreben nach Wahrung der Kontrolle, sowie Konflikte mit familienexternen Managern und Mitarbeitern. An dieser Stelle kommen im Wesentlichen Rollen-, Aufgaben-, Prozess- und Beziehungskonflikte vor (Qiu & Freel, 2020).

Aufgabenkonflikte können beim Austausch über Ziele und Geschäftsstrategien auftreten (Alderson, 2015; Caputo et al., 2018, 2019; Cater et al., 2016; Jehn, 1997; Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2004). Dabei geht es um geschäftliche Angelegenheiten (Cosier & Harvey, 1998) und die Frage was getan werden muss (Cosier & Harvey, 1998; Rösen & Großmann, 2014). Sie entstehen insbesondere im Zusammenhang mit organisatorischen Themen, wenn unterschiedliche Standpunkte und Meinungen bzgl. einer Aufgabe vorliegen (Jehn & Mannix, 2001). Inhaltlich kann es bspw. um widersprüchliche Arbeitsanweisungen, Bedeutung und Sinn von Vorschriften oder Priorisierung von Zielen gehen (Jehn, 1997). Aufgabenkonflikte können auch positive Folgen haben (Caputo et al., 2019; Jehn, 1997), bspw. auf die Unternehmensleistung (Ensley et al., 2007). So können sie eine Verbesserung der Entscheidungsqualität bewirken oder Diskussionen anregen (Caputo et al., 2019). Dies gilt jedoch nur, wenn die Konflikte von kurzer Dauer sind (Großmann & Schlippe, 2015). Nehmen sie hingegen Überhand, verringert sich die Effizienz (Zacharakis et al., 2010).

Prozesskonflikte entstehen darüber, wie Arbeit und interne Prozesse zu erledigen sind (Caputo et al., 2018; 2019; Cater et al., 2016; Cosier & Harvey, 1998; Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2004; Rösen & Großmann, 2014). Zentral ist die Frage, wie Ziele erreicht werden (Jehn &

## Konzeptioneller Hintergrund

Mannix, 2001; Schlippe & Kellermanns, 2008). Es geht auch um Verantwortlichkeiten, welche Aufgaben den Personen zugewiesen werden (Caputo et al., 2019; Jehn 1997) und wie Fähigkeiten Einzelner optimal genutzt werden können (Jehn & Bendersky 2003). Ein moderates Maß an Prozesskonflikten kann ebenfalls positive Folgen haben (Cater et al., 2016; Jehn, 1997; Jehn & Bendersky 2003; Kellermanns & Eddleston, 2007), da Diskussionen über fachliche Qualifikationen angeregt werden (Jehn, 1997). So kann der Konflikt bewirken, dass Familienangehörige entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt und die am besten geeignete Person zur Erfüllung einer Aufgabe eingeteilt wird (Kellermanns & Eddleston, 2007). Dies kann zu einer Erhöhung der Produktivität und der Gruppenleistung führen (Jehn 1997). Jedoch kann auch hier ein zu hohes Aufkommen die Unternehmensleistung hemmen (Cater et al., 2016; Kellermann & Eddleston, 2007).

Aufgaben- und Prozesskonflikte kommen zunächst ohne negative Emotionen daher (Jehn, 1994; 1995). Sind beide in Maßen vorhanden, können sie zu besseren Unternehmensentscheidungen führen (Eisenhardt et al., 1997; Jehn, 1994, 1995; Kellermanns & Eddleston, 2004; Simons et al., 1999), da sie die Anzahl der Optionen erhöhen, einen vorzeitigen Konsens verhindern und den Einbezug aller Beteiligten fördern (Tjosvold, 1991; Wall et al., 1987). Wichtig ist jedoch ein entsprechender Umgang mit Aufgaben- und Prozesskonflikten (Pelled et al., 1999; Simons et al., 1999). Meist lassen sich diese beenden, indem das zugrundeliegende Problem gelöst wird (Machek & Kubiček, 2021).

Beziehungskonflikte treten ebenfalls häufig in Familienunternehmen auf (Hilburt-Davis & Dyer, 2003, Fahed-Sreih, 2017; Kellermanns & Eddleston, 2004; Ward, 1987). Hierbei stehen die Beziehungen der Beteiligten im Mittelpunkt (Freiling & Großmann, 2013). Sie werden auch emotionale Konflikte genannt (Frank et al., 2011; Jehn, 1997; Schlippe & Kellermanns, 2008), da sie im Unterschied zu Aufgaben- und Prozesskonflikten über eine affektive Komponente verfügen (Caputo et al., 2018; 2019; Cosier & Harvey, 1998; Ensley & Pearson, 2005; Fahed-Sreih, 2017). Diese Komponente ist negativer Natur (Eddleston & Kellermanns 2007; Frank et al.,

## Konzeptioneller Hintergrund

2011; Jehn, 1997; Machek & Kubiček, 2021; Schlippe & Kellermanns, 2008). Sie äußert sich meist in Gefühlen wie Ärger, Groll und Sorgen (Cater et al., 2016; Eddleston et al., 2008; Jehn & Mannix, 2001; Schlippe & Kellermanns, 2008) sowie Neid, Eifersucht und Wut (Machek & Kubiček, 2021). Daher wird Beziehungskonflikten ein dysfunktionaler Charakter zugeschrieben (Eddleston & Kellermanns, 2007; Frank et al., 2011; Jehn, 1997; Nosé et al., 2015) und sie gelten als destruktivste Konfliktform (Alderson, 2015).

Grundlage der Beziehungskonflikte bilden belastende zwischenmenschliche Beziehungen (Cosier & Harvey, 1998; Davis & Harveston, 2001; Rösen & Großmann, 2014), bspw. enge Familienbeziehungen, gefühlsmäßige Beziehungen und Geschwister- oder Eltern-Kind-Beziehungen (Großmann & Schlippe, 2015). Sie entstehen, wenn es zwischenmenschliche Unverträglichkeiten oder Meinungsverschiedenheiten gibt (Hoelscher, 2014), die mit Spannungen, Feindseligkeit und Verärgerung verbunden sind (Hoelscher, 2014; Jehn, 1995; Nosé et al., 2015; Simons & Peterson, 2000). Beziehungskonflikte sind schnell emotional oder persönlich (Rösen & Großmann, 2014; Schlippe & Kellermanns, 2013). Sie führen zu Stress und negativem Verhalten, welches dem Unternehmen schadet (Caputo et al., 2018; Kidwell et al., 2012). Es kann zu abfälligen Kommentaren, Gezänk und Verspottung des Anderen (Cosier & Harvey, 1998; Jehn, 1997), aber auch zu Drohungen, politischen Aktionen oder Bildung von Fraktionen kommen (Cater et al., 2016). Insbesondere entstehen sie im Rahmen der Unternehmensnachfolge (Cater et al., 2016; Danes et al., 2000).

Beziehungskonflikte können ihren Ursprung weit in der Vergangenheit oder in anderen Bereichen des Familienlebens haben und Generationen überdauern (Alderson, 2015). Sie werden dann als Altlasten weitergegeben (Freiling & Großmann, 2013). Die Opfer von früher fühlen sich dann auch in der Gegenwart im Recht, weshalb wesentlich später noch Bestrafungen erfolgen können (Alderson, 2015). Auslöser können psychologische Vertragsverletzungen sein, bei denen die Erwartungen einer Partei an eine andere nicht erfüllt werden (Botero et al., 2015; Parhankangas & Landström 2004).

## Konzeptioneller Hintergrund

Es wird einer wahrgenommenen wechselseitigen Verpflichtung nicht nachgekommen (Rousseau, 1995; Rousseau & Tijoriwala, 1998). Die Folgen solcher Altlasten können bei jedem neuen Konflikt an die Oberfläche treten (Freiling & Großmann, 2013). Förderlich ist hier der dauerhafte Charakter der Beziehungen in Unternehmerfamilien (Kaslow 1993; Morris et al. 1997 in Eddleston & Kellermanns 2007), weswegen Beziehungskonflikte insbesondere bei älteren Familienunternehmen auftreten (Großmann & Schlippe, 2015; Rösen & Großmann, 2014). Im Alltag werden Beziehungskonflikte meist durch Animositäten und Aversionen am Leben gehalten (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Fahed-Sreih, 2017; Großmann & Schlippe, 2015). Dies können auch Drohungen, politische Aktionen oder der Bildung von Allianzen unter den Familienangehörigen sein (Cater et al., 2016). Als Folge können negative Emotionen resultieren (Kellermanns & Eddleston, 2004; Qiu & Freel, 2020).

Auch kann der Umgang mit angeheirateten Schwiegerkindern zu Beziehungskonflikten führen (Alderson, 2015; Gerke-Holzhäuser, 1998; Hennerkes & Kirchdörfer, 2015; Kleve et al., 2020; Santiago, 2011). Eine Aufnahme von Schwiegerkindern in das Unternehmen ist vielfach nicht selbstverständlich (Santiago, 2011). Weitere Konflikte können aus Rivalitäten zwischen Familienmitgliedern resultieren (Levinson, 1971), bspw. zwischen Geschwistern oder Cousins, sowie im Umgang mit nicht im Unternehmen tätigen oder inkompetenten Angehörigen (Alderson, 2015; McKee et al., 2014). Ferner kann der Umgang mit Adoptivkindern, gleichgeschlechtlichen Partnerschaften und unverheirateten Paaren für Differenzen sorgen (Kleve et al., 2020). Aber auch Ehestreitigkeiten (Jehn & Bendersky, 2003), Konkurrenz um elterliche Liebe (Santiago, 2011), der Wunsch nach Abgrenzung von den Eltern (Eddleston & Kellermanns, 2007) sowie empfundene Ungerechtigkeiten können als Auslöser genannt werden (Alderson, 2015).

Beziehungskonflikte sind grundsätzlich schwerwiegender und komplizierter zu überwinden als Aufgaben- und Prozesskonflikte (Machek & Kubiček, 2021). Sie führen schnell zu destruktiven Reaktionen und können auch Auf-

gaben- und Prozesskonflikte auslösen (Caputo et al., 2019; Kubiček & Machek, 2020). Sie haben einen erheblichen negativen Einfluss auf sämtliche Gruppenprozesse und Ergebnisse (Hoelscher, 2014; Jehn & Bendersky, 2003; Jehn & Mannix, 2001). Statt sich auf die Erfüllung ihrer Aufgaben zu konzentrieren, lenken Beteiligte ihre Aufmerksamkeit auf die persönliche Auseinandersetzung (Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003; Rösen & Großmann, 2014). So kann die Entscheidungsfähigkeit leiden (Levinson, 1971) oder es kommt zu irrationalen Entscheidungen, da diese auf einer emotionalen Basis getroffen werden (Kets de Vries, 1993). Auch kann die Akzeptanz von Entscheidungen leiden (Kellermanns & Eddleston, 2004). All dies führt zu einer Verringerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens (Caputo et al., 2018; Eddleston & Kellermanns, 2007; Ensley et al., 2007; Frank et al., 2011; Jehn 1997; Jehn & Mannix 2001; Nosé, et al., 2015; Pieper et al. 2013). Man sagt Beziehungskonflikten daher eine zerstörerische Wirkung nach (Frank et al., 2011; Jehn, 1997; Schlippe & Kellermanns, 2008).

Eine weitere Konfliktart sind Rollenkonflikte. Diese ergeben sich aus der Vielfältigkeit der Rollen, mit denen Familienangehörige im Arbeits- und Privatleben (siehe Feld 3 des Drei-Kreis-Modells in Abbildung 2 dieser Arbeit) konfrontiert sind (Caputo et al., 2018). Angehörige sind zur selben Zeit Teil verschiedener Systeme (Beehr et al., 1997; Claßen & Schulte, 2017) und es sind mehrere Logiken zur selben Zeit aktiv (Augustin & Kirchdörfer, 2014; Schlippe, 2014; Simon et al., 2012). Die Mitglieder der Systeme verfolgen jeweils eigene Interessen und Ziele (Fock, 1998; Kotlar & De Massis, 2013), was zu Konflikten führen kann (Alvarado-Alvarez et al., 2019). So müssen die Familienangehörigen gleichzeitig den verschiedenen Rollenerwartungen gerecht werden (Baus, 2005; Beehr et al., 1997). Dabei erschwert die Erfüllung der einen Erwartung die Befriedigung einer anderen (Katz & Kahn, 1978). Zudem kann es schwierig sein, die jeweils aktive Logik zu erkennen (Großmann & Schlippe, 2015) oder die Rollen verschwimmen miteinander, da in beiden Systemen dieselben Personen aufeinandertreffen (Caputo et al., 2018). So kommt es permanent zu paradoxen Situationen (Litz, 2012;

## Konzeptioneller Hintergrund

Schlippe & Kellermanns, 2009; Zellweger, 2014). Solche Situationen entstehen insbesondere in der Schnittmenge zwischen Familie und Unternehmen (Beehr et al., 1997; Foley & Powell, 1997; Harvey & Evans 1994a; Lansberg, 1999; Miller et al., 2000).

Die Systeme Familie und Unternehmen gelten als widersprüchlich (Alvarado-Alvarez et al., 2019) und werden als hybride Identitäten und komplett unterschiedliche Arten von Organisationen beschrieben (Lansberg, 1983). So hat jedes System seine eigenen Werte, Normen und Zielsetzungen, welche sich gegenseitig ausschließen können (Claßen & Schulte, 2017; Friedman, 1991). Auch die Kommunikationsmuster unterscheiden sich (Großmann & Schlippe, 2015). Im Alltag existieren die Rollen des Unternehmers und des Familienmitglieds parallel (Carr & Hmieleski, 2015). Die Unternehmerfamilien wechseln permanent zwischen den verschiedenen Logiken oder wenden beide gleichzeitig an (Kleve et al., 2020). So entsteht insbesondere in der Zusammenarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen ein Nährboden für Konflikte (Brenes et al., 2006; Claßen & Schulte, 2017). Ferner werden familiäre Streitigkeiten in das Unternehmen getragen und Diskussionen aus dem Unternehmenssystem zuhause am Esstisch fortgeführt (Schlippe & Frank, 2013). Oft entstehen Konflikte, weil die Grenzen der Systeme unklar sind (Danes et al., 2000).

Ein großes Konfliktfeld in dieser Schnittmenge liegt in der Mitarbeit im Betrieb. Hier geht es darum, welche Regeln für eine Mitarbeit gelten (Kleve et al., 2020). In diesem Zusammenhang können Konflikte bei der Besetzung von Positionen entstehen, da in der Familie die Gleichbehandlung überwiegt, während im Unternehmen die individuelle Leistung zählt (Kellermanns & Eddleston, 2004; Pieper et al., 2013). Familienmitglieder können sich daher ungerecht behandelt fühlen (Botero et al., 2015). Unternehmerfamilien möchten ihre Angehörigen meist vor einer leistungsbasierten Anstellung schützen (Cruz et al., 2010; Martin et al., 2016). Deshalb werden auch schlechtqualifizierte Mitarbeiter aus der Familie eingestellt oder befördert (Lubatkin et al., 2005). Konflikte können jedoch auch mit familienfremden Mitarbeitern aufkeimen (Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020).

## Konzeptioneller Hintergrund

Bspw. wenn die Leitung des Unternehmens aus Familienmitgliedern und externen Führungskräften besteht (Waldkirch, 2020). Es wird davon ausgegangen, dass eine solch gemischte Konstellation in der Hälfte der Familienunternehmen vorliegt (Klein, 2000).

### Schnittmenge zwischen Familien-, Gesellschafter- und Unternehmenssystem

In der Schnittmenge zwischen der Familie, den Gesellschaftern sowie dem Unternehmen können all die bisher genannten Konflikte entstehen, da hier alle drei Systeme überlappen (Siehe Feld 4 in Abbildung 2). An dieser Stelle treten sowohl die in den vorangegangenen Abschnitten erwähnten typischen Konflikte in Zusammenhang mit dem Unternehmen als auch mit den Gesellschaftern auf (Qiu & Freel, 2020). Insbesondere bei Beziehungskonflikten sind oftmals sämtliche Familienangehörige involviert (Großmann & Schlippe, 2015). Deshalb kann es durch die Überschneidungen mit den Systemen Unternehmen und Gesellschafter auch dort zu Auswirkungen kommen (Harvey & Evans, 1994a; Kellermanns & Eddleston, 2004; Nosé et al., 2015).

An dieser Stelle kommt es insbesondere im Rahmen der Unternehmensnachfolge zu Konflikten (Qiu & Freel, 2020). Diese stellt eine der größten Herausforderungen (Alderson, 2015; Brenes et al., 2006; Gabriel & Bitsch, 2019; Langenscheidt & May, 2009; Le Breton-Miller et al., 2004; Lefebvre & Lefebvre, 2016; Matias & Franco, 2021; Mathews & Blumentritt, 2015) und Konfliktquellen für Familienunternehmen dar (Brenes et al., 2011; Caputo et al., 2018; Gabriel & Bitsch, 2019; Pardo-del-Val, 2009; Prince, 1990). Mit der Zeit ändert sich die Rollenverteilung, was emotionale Folgen für die Vorgänger haben kann (Filser et al., 2013). Nachfolge ist kein rein rationaler Vorgang (Holt & Popp 2013; Shepherd 2003; Stanley 2010). Sie ist komplex und weckt Emotionen (Langenscheidt & May, 2009; Salvato & Corbetta, 2013). In diesem Zusammenhang kann auch der Widerstand der Vorgänger, loszulassen, als eine Herausforderung genannt werden (Osnes, 2017; Yezza et al., 2021). Gerade Emotionen bilden einen Grund für das Aufkommen von Konflikten (Yeza et al., 2021), insbesondere auf Seiten

## Konzeptioneller Hintergrund

der Vorgänger (Osnes, 2017). Konflikte während der Nachfolge behindern nicht nur den Übergabeprozess, sondern gefährden auch den Fortbestand des Unternehmens (Kidwell et al., 2012).

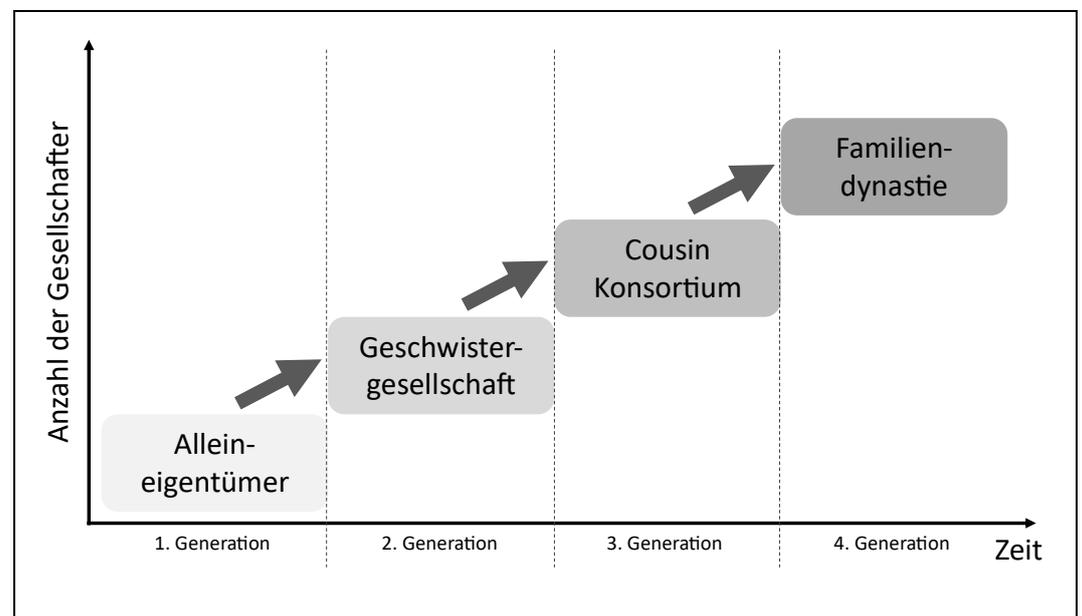
Vielfach kommen Unterschiede zwischen den beteiligten Generationen zum Tragen. So können Meinungs- und Strategieunterschiede auftreten, da jede Generation hierzu ihre eigenen Vorstellungen hat (Fahed-Sreih, 2017). Dies kann zu Beziehungskonflikten führen (Kubíček & Machek, 2020). Treten erwachsene Kinder in das Unternehmen ein, sind sie dort häufig ihren Eltern unterstellt und es kann zu einer Fortführung der Eltern-Kind-Beziehung kommen, was es für sie erschwert, eigene Netzwerke und Beziehungen aufzubauen (Friedman, 1991). Nach erfolgter Übergabe können Differenzen über die Methoden und Arbeitsweisen der unterschiedlichen Generationen entstehen. Die ältere Generation bringt den Erfolg des Unternehmens mit ihren Methoden in Verbindung, wohingegen die jüngere Generation diese als veraltet ansehen kann und erneuern möchte (Fahed-Sreih, 2017). Eine Abkehr davon kann auf Seite der älteren Generationen als mangelnde Wertschätzung empfunden werden (Mätzener & Schwarz, 2008). Oftmals erhöht sich das Konfliktpotenzial, wenn es Versäumnisse bei der Planung der Nachfolge gibt (Berkel, 2007; Harrison & Leitch, 2012; Sharma et al., 2003). Dies wird auch als Hauptgrund für ihr Scheitern angesehen (Caputo et al., 2018; Fahed-Sreih, 2017; Harvey & Evans, 1994b; Lansberg, 1988; Ward, 1987; Wolff et al., 2022).

Weiter können Konflikte entstehen, wenn sich Kinder dem Wunsch ihrer Eltern widersetzen, das Unternehmen fortzuführen (Beckhard & Dyer, 1983; Brännback & Carsrud, 2011). Auch können Geschwisterrivalitäten auftreten (Osnes, 2017), insbesondere bei der Nachfolge (Caputo et al., 2018; Handler, 1990; Morris et al., 1997). Nicht zuletzt hat die Nachfolge an der Unternehmensspitze eine große Bedeutung und viele Familienangehörige hoffen oder erwarten, irgendwann diese Position einzunehmen (Prince, 1990). Wird die Nachfolgethematik akut, können latent vorhandene Konflikte an die Oberfläche treten und zu einem Kampf um Kontrolle werden (Deutsch, 1973; Prince, 1990). Als bekannte Fälle, bei denen die Nachfolge in einem

öffentlichen Streit endete, können Gucci, Guinness oder auch die Gallo-Familie genannt werden (Friedman et al., 2017).

### 2.2.5 Konfliktaufkommen und Unternehmensgeneration

In Abhängigkeit des Unternehmensalters ergeben sich eine Reihe weiterer Herausforderungen. Mit jeder hinzukommenden Familiengeneration wächst die Zahl der Angehörigen (Cromie et al., 1995; Matias & Franco, 2021; Wolff et al., 2022). Heterogenität (Wolff et al., 2022) und Komplexität steigen (Parada et al., 2020; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020), wohingegen der Zusammenhalt nachlässt (Matias & Franco, 2021). Dadurch wächst die Gefahr von Konflikten (Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020). Die Literatur unterscheidet an dieser Stelle konzeptionell zwischen vier unterschiedlichen Organisationsformen (Halter & Schröder, 2017). Diese können von einem Familienunternehmen im Laufe seines Bestehens durchlaufen werden (Ward, 1987). Abbildung 3 zeigt diese Abfolge in Abhängigkeit der Unternehmensgeneration sowie der Größe der Familie:



**Abbildung 3: Eigentümerstrukturen im Verlauf der Generationen**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Halter und Schröder (2017: 46), Lansberg (1999: 28) und Gersick et al. (1997: 18).

Zu Beginn handelt es sich üblicherweise um einen *Alleineigentümer*, mit der Zeit findet ein Übergang in eine *Geschwistergesellschaft* statt, gefolgt von einem *Cousin-Konsortium* und schließlich der *Familiendynastie* (Gersick et

## Konzeptioneller Hintergrund

al., 1997; Halter & Schröder, 2017; Lansberg, 1999; May & Ebel, 2017). Halter und Schröder (2017) sehen im Hinblick auf die Gestaltung der Governance Instrumente einer Familienunternehmens eine Sinnhaftigkeit in dieser Unterteilung. So liegen nach Ansicht der Autoren Unterschiede in den Anforderungen bspw. eines Einzelunternehmens oder einer Geschwistergesellschaft.

Die in Abbildung 3 dargestellte Abfolge ist dabei schematisch und gilt nicht für jeden Fall. In der Praxis gibt es auch Fälle, bei denen bestimmte Konstellationen in anderen Generationen auftreten. Bspw. kann es sich bereits in der ersten Generation um eine Geschwistergesellschaft handeln (Felden & Pfannenschwarz, 2008). Verändert sich im Rahmen der Nachfolge die Inhaberstruktur, kommt es in der Regel zu Herausforderungen (May & Ebel, 2017). Auch werden Koordination und Entscheidungsfindung durch die komplexere Struktur schwieriger (Halter & Schröder, 2017). Die meisten und größten Konflikte in Familienunternehmen entstehen laut Alderson (2015) zwischen Geschwistern. Eine geteilte Führung kann zu Meinungsverschiedenheiten (Aronoff et al., 2011; Cisneros & Deschamps, 2015) und einer verlängerten Entscheidungsfindung führen (Cater & Justis, 2010). Herausforderungen liegen hier in der Klärung von Eigentumsverhältnissen sowie in latent vorhandenen Geschwisterrivalitäten (May & Ebel, 2017; Halter & Schröder, 2017; Felden & Pfannenschwarz, 2008). Weiteres Konfliktpotenzial liegt in den Rollen von nicht operativ tätigen Geschwistern (Gersick et al., 1997). Je größer die Streuung der Anteile, desto größer auch das Konfliktpotenzial (Simon et al., 2012). Im Falle eines Cousin-Konsortiums kann die Familie in Stämme unterteilt werden, die aus den Geschwistern der zweiten Generation und ihren jeweiligen Nachfahren bestehen (Halter & Schröder, 2017). Dabei haben die Angehörigen meist unterschiedliche Absichten und Ziele (Gersick et al., 1997). Bspw. können im Unternehmen tätige Personen andere Vorstellungen haben als jene, welche nicht im Unternehmen aktiv sind (Ward & Aronoff, 1994). Es kann zu einer Distanz zum Unternehmen kommen, was zu einer geringeren Identifikation (Halter & Schröder, 2017) und nachlassendem Zusammengehörigkeitsgefühl führt

## Konzeptioneller Hintergrund

(Gersick et al., 1997; May & Ebel, 2017). Bei einer Familiendynastie sind die Mitglieder nur noch entfernt verwandt (May & Ebel, 2017; Halter & Schröder, 2017). Man spricht auch von einem Mehr-Familienunternehmen, bei dem der Kreis der Angehörigen hundert, tausend oder mehr Personen umfassen kann (Simon et al., 2012). Die größte Herausforderung liegt darin, den Zusammenhalt und die Identifikation mit dem Unternehmen aufrecht zu erhalten (Gersick et al., 1997; Halter & Schröder, 2017). Auch müssen sämtliche Familienmitglieder in Entscheidungen eingebunden werden, Rollen verteilt und divergierende Interessen vereint werden (Gersick et al., 1997; May & Ebel, 2017).

Die in Abbildung 3 dargestellte Abfolge ist dabei schematisch und gilt nicht für jeden Fall. In der Praxis gibt es auch Fälle, bei denen bestimmte Konstellationen in anderen Generationen auftreten. Bspw. kann es sich bereits in der ersten Generation um eine Geschwistergesellschaft handeln (Felden & Pfannenschwarz, 2008). Festzuhalten bleibt, dass mit fortschreitender Generation des Unternehmens (Beckhard & Dyer 1983; Davis & Harveston, 1999; Greenhaus & Beutell, 1985; Kellermanns & Eddleston, 2004) und steigender Zahl an Familienmitgliedern im Unternehmen die Wahrscheinlichkeit von Konflikten steigt (Alderson, 2015; Boles, 1996; Davis & Harveston, 2001; Kets de Vries, 1993). In der ersten Generation sind Häufigkeit und Intensität weniger stark ausgeprägt als in späteren Generationen (Frank et al., 2011; Davis & Harveston, 2001). Insbesondere nehmen Konflikte beim Wechsel in die zweite und dritte Generation zu (Davis & Harveston, 1999, 2001). Kets de Vries (1993) sprechen sogar von einem exponentiellen Anstieg.

## **2.3 Familienverfassung**

### **2.3.1 Governance von Familienunternehmen**

Familienverfassungen gehören zu den Instrumenten der Governance von Familienunternehmen (Botero et al., 2015; Michiels et al., 2015; Berent-Braun & Uhlander, 2012; Gersick & Feliu, 2014; González-Cruz & Cruz-

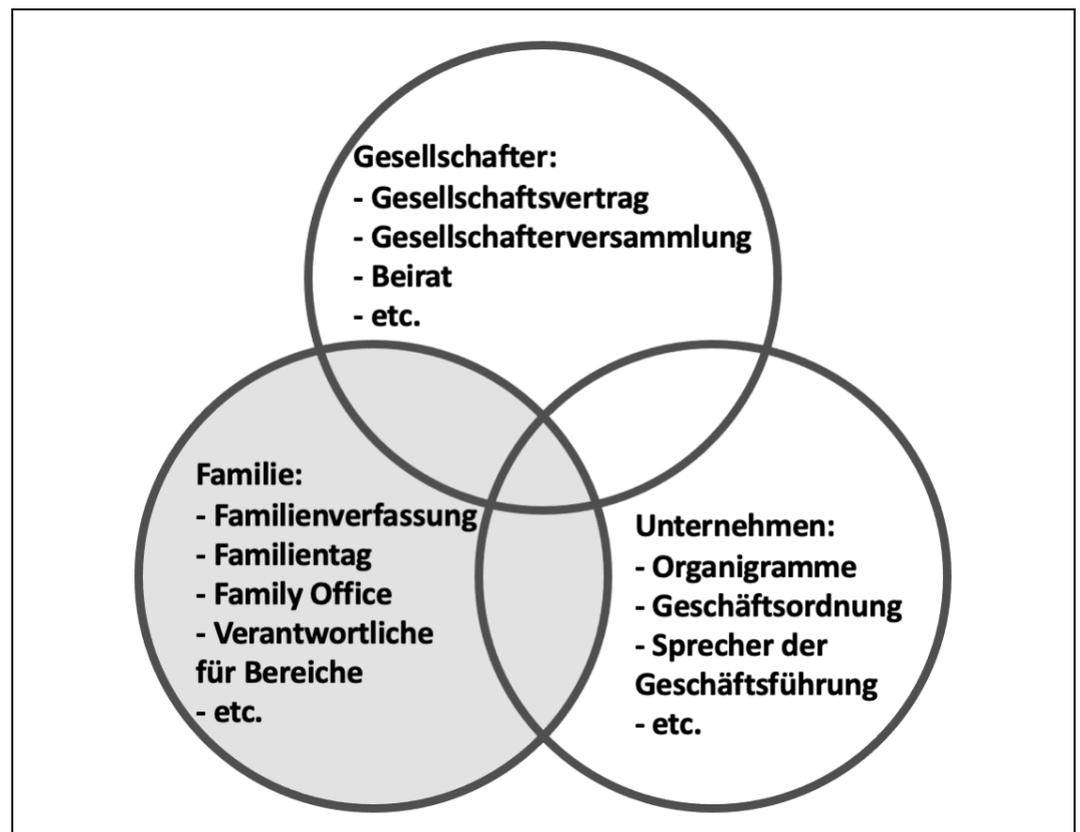
## Konzeptioneller Hintergrund

Ros, 2016). Der Begriff Governance stammt vom lateinischen Wort „gubernare“, was so viel bedeutet wie „steuern“ (Dibra, 2016). Governance setzt sich unter anderem mit den Rechten und Pflichten der Parteien auseinander und gibt an, auf welchen Wegen Kontrolle und Überwachung erfolgen (Gersick & Feliu, 2014). Folglich übernimmt sie eher eine steuernde und keine kontrollierende Rolle (Dibra, 2016).

Forschungsbemühungen in diesem Bereich setzen sich in erster Linie mit den Unterschieden zwischen den Interessen von Eigentümern und Unternehmensführung auseinander, welche aufgrund der Trennung von Eigentum und Kontrolle entstehen (Mustakallio et al., 2002). Hier kann Corporate Governance den Eigentümern helfen, Mechanismen zur Kontrolle der Unternehmensführung zu entwickeln (Gersick & Feliu, 2014), um entsprechende Renditen als Gegenleistung für den Einsatz finanzieller Mittel zu gewährleisten (Shleifer & Vishny, 1997). Family Governance hingegen soll eine Verbindung zwischen Familie und Unternehmen schaffen und kann dabei helfen, Fragen in diesem Zusammenhang zu klären (Frank et al., 2019; Mustakallio et al., 2022). Sie kann dabei unterstützen, strategische Entscheidungen zu treffen und familiäre Probleme zu lösen (Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020). Im Kontext von Familienunternehmen definieren Goldbart und DiFuria (2009) den Begriff wie folgt: „Governance is the means of stewarding the multigenerational family organization. It is a voluntary agreement used by the family to implement shared values with the input / collaboration stakeholders / family members“.

Governance kann in allen Bereichen des Drei-Kreis-Modells verschiedene Aufgaben übernehmen (Gersick & Feliu, 2014). So verfügt jedes Teilsystem über eigene Institutionen (Gersick et al., 1997; Parada et al., 2020; Tagiuri & Davis, 1992; Ward, 1987). Im Unternehmenskreis bestehen die Werkzeuge u.a. aus Organigrammen, der Geschäftsordnung oder Sprechern der Geschäftsführung (Baus, 2013; Sacristán-Navarro & Cabeza-Garcia, 2020; Suess, 2014). Es geht um die strukturellen und prozessualen Komponenten der Arbeitsweise von Unternehmen (Botero et al., 2015). Im Fokus steht die Sicherung des zukünftigen wirtschaftlichen Erfolgs (Montemerlo & Ward,

2011). Inhaltlich bedeutet dies bspw. die Festlegung und Durchsetzung von Leistungsstandards, die Definition kurz- und langfristiger Strategien oder auch die Überwachung des Personalmanagements (Botero et al., 2015). Im Eigentümersystem gibt es bspw. Gesellschaftsverträge, Gesellschafterversammlungen oder Beiräte (Baus, 2013; Sacristán-Navarro & Cabeza-Garcia, 2020; Suess, 2014). Diese sollen die Einhaltung von Vorschriften bewirken, Risiko- und Renditeparameter bestimmen, die Verteilung von Renditen regeln und weitere Aufgaben erfüllen, die den Eigentümern und Investoren des Unternehmens dienen können. (Botero et al., 2015). Ziel ist es, unter den Gesellschaftern Einigkeit und Engagement zu fördern (Montemerlo & Ward, 2011). Abbildung 4 zeigt eine Übersicht über mögliche Ausgestaltungen der Governance in den verschiedenen Systemen eines Familienunternehmens.



**Abbildung 4: Governance Werkzeuge in Familienunternehmen**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baus (2013: 162); Sacristán-Navarro & Cabeza-Garcia (2020: 101); Suess (2014: 140).

Governance-Werkzeuge in Familienunternehmen unterscheiden sich von denen in anderen Unternehmensformen (Bammens et al., 2008; May, 2012;

Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012). Da diese stark durch die dahinterstehende Familie geprägt werden, braucht es hierfür ebenfalls entsprechende Instrumente (Gersick & Feliu, 2014; Lange, 2009; Mustakallio et al., 2002). Diese übernehmen jedoch eine andere Rolle als im Unternehmens- und Eigentümerkreis (Gersick & Feliu, 2014). In der Familie dient die Governance mehr den Bedürfnissen der Familie (Botero et al., 2015). Sie ist hier eher informeller Art und steht den vertraglichen Instrumenten der anderen Systeme zur Seite (Calabrò & Mussolino, 2013; Poppo & Zenger, 2002). Ferner ist sie nicht verpflichtend, sondern freiwilliger Natur (Suess, 2014). Sie basiert auf Vertrauen und hilft den Einfluss der Familien auf das Unternehmen zu diskutieren und zu dokumentieren (Habbershon & Astrachan, 1997; Martin, 2001; Suess, 2014).

Der Bedarf nach Governance-Strukturen wird umso größer, wenn die Zahl der aktiven und passiven Teilhaber am Unternehmen mit jeder weiteren Familiengeneration ansteigt (Hack, 2009; Lansberg, 1999). Komplexe Familien benötigen umfangreichere Information, Koordination und eine gemeinsame Vorgehensweise bei wichtigen Entscheidungen (Habbershon & Astrachan, 1997; Suárez & Santana-Martín, 2004). Hierzu kann Governance die passenden Strukturen bereitstellen (Brenes et al., 2011; Martin, 2001; Mustakallio et al., 2002). Eine Reihe von Autoren sehen daher eine grundsätzliche Notwendigkeit, Governance Instrumente zu etablieren (Suess, 2014; Steward & Hitt, 2012; Wolff et al., 2022), um das Verhältnis der drei Systeme Familie, Unternehmen und Gesellschafter zueinander zu regeln (Lansberg, 1983; Neubauer & Lank, 1998).

### **2.3.2 Grundlagen der Familienverfassung**

Für das Familiensystem stehen eine Reihe von konkreten Governanceinstrumenten zur Verfügung (Mustakallio et al., 2002). Eines davon ist die *Familienverfassung* (Botero et al., 2015; Michiels et al., 2015; Berent-Braun & Uhlener, 2012; Gersick & Feliu, 2014; González-Cruz & Cruz-Ros, 2016; Gorritz, 2002; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020). Weiter zählen auch Familientage, Family Offices oder Verantwortliche für verschiedene

## Konzeptioneller Hintergrund

Bereiche dazu (Baus, 2013; Sacristán-Navarro & Cabeza-Garcia, 2020; Suess, 2014). Die von den jeweiligen Unternehmerfamilien bevorzugten Instrumente unterscheiden sich (Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020) und werden individuell, passend zu Familie und Unternehmen gewählt (Jaffe & Lane, 2004; Suess, 2014). Die Familienverfassung wird jedoch am häufigsten empfohlen (Blumentritt et al., 2007; Flamholtz & Randle, 2007; Nordqvist et al., 2014; Poza, 2010; Songini, 2006; Waldkirch et al., 2017). Insbesondere in Spanien und Lateinamerika sind Familienverfassungen weit verbreitet (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Echaiz Moreno, 2010; Gersick & Feliu 2014).

Die Bezeichnung Familienverfassung geht zurück auf die 1990er Jahre und wurde gemeinsam von John Ward und Miguel Angel Gallo geprägt (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Fleischer, 2018). Seit dieser Zeit findet die Familienverfassung wachsende Beachtung (Fleischer, 2017). In Deutschland ist dem Governance Kodex für Familienunternehmen (GKFU) eine gewisse Pionierfunktion zuzuschreiben (Fleischer, 2017). Dieser wurde erstmals im Jahr 2004 u.a. von der INTES Akademie für Familienunternehmen herausgegeben und enthält Leitlinien für eine verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen (Fleischer, 2017; Grottel et al., 2012; INTES, 2021). Neben dem Begriff Familienverfassung haben sich im deutschen Sprachgebrauch eine Reihe weiterer Bezeichnungen durchgesetzt, darunter die Bezeichnungen Familienkodex, Familienstrategie (Felden et al., 2019) Familienstatut, Familienleitbild (Schlippe et al., 2017), Familienvertrag, Familiencharta (Lange, 2009). In angelsächsischen Veröffentlichungen ist hingegen von family charters (Montemerlo & Ward, 2011), family constitutions, family (business) protocols (Montemerlo & Ward, 2011; Suess, 2014), family statements (Neubauer & Lank, 1998; Suess, 2014), family agreements (Montemerlo & Ward, 2011) oder family codes of conduct (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Suess, 2014; Umans et al., 2020) die Rede. Neben Deutschland, den Vereinigten Staaten und Spanien gibt es auch in weiteren Ländern

## Konzeptioneller Hintergrund

Varianten der Familienverfassung, bspw. in Frankreich mit dem *pacte familial*, in Belgien *charte familiale* sowie in Italien mit dem *patto di famiglia* (Fleischer, 2017; 2018).

Sucht man nach konkreten Definitionsansätzen, so fällt eine gewisse Heterogenität auf. Tabelle 2 soll an dieser Stelle einen Überblick über verschiedene Ansätze liefern:

Definition	Autoren
„A Family Protocol ... is the result of a process of communication and agreements among owners of a family business that are collated in a written document that includes a set of rules and procedures for governing family business relationships and is signed and ratified by each family member.“	Arteaga & Menéndez-Requejo (2017: 320)
“...in general, it refers to a written document that explicitly articulates and describes the policies that guide the relationship between family, ownership, and business in a familyfirm”	Botero et al. (2015: 221)
„Die Familienverfassung ist ein Regelsystem, das die Beziehungsstrukturen zwischen Unternehmen und Familie zu ordnen versucht.“	Gimeno et al. (2010: 37)
“A family constitution is a written document that lists the family mission, vision, and values as well as a number of rules and policies that describes the nature of the relationship between a family and the business it owns.”	Koeberle-Schmid (2014: 227)
“A family constitution is a document that sets out both strategy and structure for the owners. In addition to strategy and structure, it sets out rules and procedures for owners, the business and the family. The constitution is bound by moral force, rather than legal, although the rules may also be included in the articles of incorporation.”	Koeberle-Schmid (2014: 227)
„A family agreement is any kind of written principles and/or rules that regulate the relationship of the family with its business.“	Montemerlo & Ward (2011: xiii)

## Konzeptioneller Hintergrund

„The family constitution is a written and morally binding agreement among family members that articulates the family’s core values, mission, and vision for itself and the family enterprise (including the family firm), and which defines the policies, rules, and agreements that regulate how the family will relate to the firm - as employees, owners, and family members“	Villalonga et al. (2015: 650)
--	----------------------------------

**Tabelle 2: Definitionsansätze Familienverfassung**

Quelle: Eigene Darstellung

Betrachtet man diese Ansätze, so fallen eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf: Meist ist von Regeln, Richtlinien, Verfahren für die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen die Rede. Auch werden Begriffe wie Mission, Vision oder Strategie für die Zukunft genannt. Die Ansätze lenken den Fokus jedoch in erster Linie auf das fertige Dokument. Einzig Arteaga und Menéndez-Requejo (2017) beschreiben die Familienverfassung als Ergebnis eines Kommunikationsprozesses. Auch die von Villalonga et al. (2015) erwähnte moralische Bindewirkung ist ein wichtiger Aspekt, genauso wie die von Botero et al. (2015) hervorgehobene Wirkung auf die Beziehungen zwischen Familie, Eigentum und Unternehmen (Vgl. Abschnitt 2.2.4).

Festzuhalten bleibt, dass es sich bei einer Familienverfassung um ein *schriftliches Dokument* handelt (Botero et al., 2015; Lange, 2009; Puchinger, 2011; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Tàpies & Ceja, 2011), in welcher *Familienpolitik* beschrieben (Botero et al., 2015) und grundlegende Fragen der Unternehmensführung geregelt werden (Baus, 2013; Neubauer & Lank, 1998). Auch werden Übereinkünfte bzgl. des Verhältnisses zwischen Familie und Unternehmen getroffen (Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020). Da sich die Verfassung an die gesamte Familie richtet (Baus, 2005), wird sie in einer leicht verständlichen Alltagssprache geschrieben, damit sie von allen Beteiligten, unabhängig von Alter und Bildungsstand verstanden wird (Lange, 2009). Manche Autoren sehen eine Beteiligung aller Familienmitglieder, egal ob diese im Unternehmen tätig sind (Montemerlo & Ward, 2011; Lange, 2009) oder Anteile halten (Fabis,

## Konzeptioneller Hintergrund

2009; Felden et al., 2019). Andere Autoren wiederum sehen lediglich eine Beteiligung der Eigentümerschaft (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017).

In Bezug auf Konflikte sehen eine Reihe von Autoren die Familienverfassung als vorbeugendes Werkzeug (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Botero et al., 2015; Fabis, 2009; Freiling & Großmann, 2013; Matias & Franco, 2020; McClain, 2006; Rösen & Großmann, 2014; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Suess, 2014; Ward, 2007). Auch ein Einsatz zur Lösung von Konflikten in Unternehmerfamilien wird gesehen (Baldacchino et al., 2019; Brenes et al., 2011; Matias & Franco, 2020). So wird sie meist bei Konflikten (Brenes et al., 2011; Koeberle-Schmid & Schween, 2012) oder im Rahmen der Unternehmensnachfolge entwickelt (Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023). Bei ihrer Erstellung werden vielfach potenzielle Konflikte vorweggenommen (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021). Ziel ist dabei die Etablierung eines Konfliktmanagements (Alderson, 2015; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017), um Wege zum Umgang mit Konflikten zu etablieren und destruktive Folgen abzumildern (Martin, 2001; Qiu & Freel, 2020).

Die Entwicklung einer Familienverfassung empfiehlt sich, wenn Größe, Struktur und Beziehungen der Familie zu komplex werden (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Montemerlo & Ward, 2011; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020). Dies ist meist der Fall, wenn sich das Unternehmen in einer späteren Generation befindet und die Familie aus einer großen Anzahl von Mitgliedern besteht (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). In diesen Fällen gewinnt eine funktionierende Governance an Bedeutung (Melin & Nordqvist, 2007; Camisón-Zornoza et al., 2020; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Aaken et al., 2017), denn sie kann helfen, die aufkommenden Probleme zu lösen (Melin & Nordqvist, 2007; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020). Die Besonderheit der Familienverfassung liegt darin, dass durch die verfassten Regelungen auch die anderen Funktionskreise betroffen sind (Felden et al., 2019), wie bspw. familienexterne Eigentümer oder das Unternehmen (Villa-

longa et al., 2015). Der Regelungsbereich anderer Governance-Instrumente wie bspw. dem Gesellschaftervertrag bezieht sich hingegen immer nur auf den jeweils eigenen Funktionskreis (Felden et al., 2019). Die Verfassung nimmt so eine wichtige Rolle in der Governance des gesamten Familienunternehmens ein (Parada et al., 2020).

Jede Familienverfassung ist einzigartig, da auch jedes Familienunternehmen einzigartig ist (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Montemerlo & Ward, 2011). So gibt es kein allgemein gültiges Muster, stattdessen wird sie in einem Prozess individuell auf die Charakteristik der jeweiligen Familie abgestimmt (Botero et al., 2015; Gallo & Tomaselli, 2006; Kormann, 2018; Montemerlo & Ward, 2011; Tapies & Ceja, 2011). Auch der Umfang des schriftlichen Dokuments variiert stark (Montemerlo & Ward, 2011). Arteaga und Menéndez-Requejo (2017) konnten eine Spannweite von 20 bis 70 Seiten beobachten, je nach Komplexität des Inhalts und der Familie. Wichtig ist, dass die fertige Verfassung von sämtlichen Familienmitgliedern anerkannt wird, da es auch zu einem Verlust von individuellen Machtpositionen kommen kann (Lange, 2009). Ihre Umsetzung zieht in der Regel die Entwicklung weiterer Instrumente nach sich, wie etwa Familientreffen oder Familienräte (Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023). Diese schaffen ergänzende Möglichkeiten für Kommunikation, Diskussion, Entscheidungsfindung und Konfliktlösung (Tapies & Ceja, 2011). Die wenigsten Familien veröffentlichen später ihre Verfassung, da sie nicht möchten, dass Interna öffentlich zugänglich werden (Lange, 2009). Wichtig ist auch, dass eine Familienverfassung in regelmäßigen Abständen überprüft und aktualisiert wird, damit sie an neue Gegebenheiten angepasst wird und nicht an Relevanz verliert (Lipman & Bozzelli, 2012; Matias & Franco, 2020; 2021). Familienunternehmen sind dynamisch, bspw. können sich die Zusammensetzung der Familie oder das Unternehmensumfeld ändern (Botero et al., 2015). Die Verfassung wird daher auch als lebendiges, flexibles Dokument beschrieben (Berent-Braun & Uhlener, 2012; Distelberg & Sorenson, 2009; Gimeno et al., 2010).

### **2.3.3 Entwicklungsprozess**

Die schriftlich fixierte Familienverfassung ist das Ergebnis eines Kommunikationsprozesses (Baus, 2013; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020). Dieser Prozess wird in der Literatur als genauso wichtig (Hanson & Keplinger, 2020; Ward, 2007) und sogar wirkungsvoller als das fertige Dokument angesehen (Amit & Perl, 2012; Botero et al., 2015; Gallo & Tomaselli, 2006; Montemerlo & Ward, 2011; Heyden et al., 2005; Ward, 2010). Insbesondere die Erfahrungen, welche die Familie während der Erstellung sammelt, haben eine große Wirkung (Friedman et al., 2017; Ward, 2007). Dieser Prozess hat einen iterativen Charakter und kann durchaus langwierig sein (Felden et al., 2019). Bezüglich der Entwicklungsdauer einer Verfassung finden sich unterschiedliche Angaben. Der Erstellungsprozess kann mehrere Jahre in Anspruch nehmen (Matias & Franco, 2021). Andere Autoren sehen eine Spanne, beginnend bei sechs bis acht Monaten (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017) bis hin zu mehr als zwei Jahren, wobei der Durchschnitt mit zwölf Monaten angegeben wird (Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023). Erstellt wird die Verfassung in der Regel unter Mitwirkung einer großen Gruppe von Familienmitgliedern (Berent-Braun & Uhlener, 2012).

Während des Prozesses treten die Angehörigen miteinander in Austausch (Lipman & Bozzelli, 2012; Baus, 2013) und es finden Verhandlungen zu einer Reihe von Themen statt (Echaiz Moreno, 2010). Dabei werden sämtliche Fragen und Probleme offenbart (Koeberle-Schmid & Schween, 2012). Hervorgehoben wird auch der demokratische Charakter dieses Austauschs (McClain, 2006). So wird gemeinsam an Konsenslösungen gearbeitet (Lipman & Bozzelli, 2012; Koeberle-Schmid & Schween, 2012) und Konflikte werden in eine Richtung gelenkt, sodass diese keine negativen Auswirkungen mehr auf das Unternehmen haben (Blumentritt et al., 2007; Flamholtz & Randle, 2007; Nordqvist et al., 2014; Poza, 2010; Songini, 2006; Waldkirch et al., 2017). Es wird empfohlen, mit der Entwicklung der Familienverfassung zu beginnen, bevor es Konflikte gibt, denn sobald Auseinandersetzungen existieren, fördert der Prozess meist weitere zu Tage (Arteaga &

Menéndez-Requejo, 2017; Hanson & Keplinger, 2020). Auch muss bei Konflikten unter Zeitdruck sowie mit verringerter Flexibilität und Objektivität eine Lösung gefunden werden (Montemerlo & Ward, 2011).

Im Alltag von Unternehmensberatern spielen Familienverfassungen ebenfalls eine große Rolle (Matias & Franco, 2020). Da sich der Erstellungsprozess als kompliziert erweisen kann, ziehen viele Familien einen externen Berater hinzu (Lipman & Bozzelli, 2012; Schlippe, 2014; Felden et al., 2019). Diese können den Prozess führen (Matias & Franco, 2020; McClain, 2006), als Streitschlichter fungieren (Lipman & Bozzelli, 2012), aber auch die Objektivität wahren und Interessenkonflikte lösen (Felden et al., 2019). Sie nehmen somit eine wichtige Rolle ein (Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023). Am Ende dieses Prozesses steht die schriftlich fixierte Verfassung, welche den Grundstein für eine dauerhafte Kooperation unter den Familienmitgliedern bildet (Baus, 2013). Um dies zu untermauern, wird das Dokument von sämtlichen Familienmitgliedern unterschrieben (Matias & Franco, 2020).

### **2.3.4 Inhaltliche Schwerpunkte**

Familienverfassungen beziehen sich insbesondere auf die Verbindung zwischen Familie zum Unternehmen (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Baldacchino et al., 2019; Berent-Braun & Uhlener, 2012; Lange, 2009; Schlippe, 2014; Puchinger, 2011; Baus, 2013; Montemerlo & Ward, 2011; Suess, 2014) aber auch auf die Beziehung zu den Gesellschaftern (Berent-Braun & Uhlener, 2012; Botero et al., 2015; Suess, 2014). In ihr können problematische Themen (Botero et al., 2015) sowie sämtliche Wünsche, Vorstellungen und Ziele der Familie ihren Platz finden (Felden et al. 2019). Grundsätzlich sollten die Bestandteile einer Familienverfassung individuell auf das jeweilige Familienunternehmen zugeschnitten sein (Lipman & Bozzelli, 2012). Konkret können Vorgaben (Lange, 2009) und Kontrollmechanismen für Unternehmensbereiche Bestandteil werden (Zellweger & Kammerlander, 2015). Ein weiteres Themenfeld ist die Führung und Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Felden et al., 2019; Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005; Ibrahim et al.,

## Konzeptioneller Hintergrund

2001), wozu Regelungen diesbezüglich verfasst werden können (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Baus, 2005; Felden & Pfannenschwarz, 2008; Ibrahim et al., 2001; Mustakallio et al., 2002). Auch können Regelungen zu Vergütungen und Bonuszahlungen (Botero et al., 2015; Suess, 2014), Teilnahme an Gremien (Montemerlo & Ward, 2011) und für den Umgang mit Schwiegerkindern aufgenommen werden (Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023).

Ferner kann es um die Unternehmensnachfolge gehen (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005), indem Festlegungen für den Ablauf dieses Prozesses aufgenommen werden (Puchinger, 2011; Montemerlo & Ward, 2011). So kann die Familienverfassung bei der Planung der Nachfolge helfen (Claver Cortés et al., 2004; Matias & Franco, 2020; Suess, 2014). In diesem Zusammenhang können Auswahl und Rekrutierung von Mitgliedern (Ferraro & Marrone, 2016; Montemerlo & Ward, 2011; Umans et al., 2020) sowie Akzeptanz familienexterner Nachfolger thematisiert werden (Montemerlo & Ward, 2011). Auch für Nachfolger kann die Verfassung hilfreich sein, indem sie aufzeigt, welche Kompetenzen erworben werden müssen (Berent-Braun & Uhlener, 2012; Suess, 2014).

Für die Beziehung zu Gesellschaftern lassen sich ebenfalls Regelungen treffen. Diese können bspw. die Beteiligung von Familienmitgliedern am Unternehmen betreffen (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005). Auch können Vereinbarungen zu Dividenden getroffen (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005) oder Bedingungen für die Übertragung von Unternehmensanteilen festgelegt werden (Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023).

Um Konfliktsituationen zu begegnen, können Leitlinien und Verfahrensregeln für derartige Situationen aufgenommen werden (Berent-Braun & Uhlener, 2012; Felden et al., 2019; Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005; Lange, 2009; Montemerlo & Ward, 2011; Suess, 2014). So können Familien durch künftige konflikträchtige Entscheidungen geführt werden (Montemerlo & Ward, 2011). Auch können diverse Institutionen (Baus, 2013), die Entwick-

## Konzeptioneller Hintergrund

lung weiterer Governance Instrumente (Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023) sowie Verhaltenskodizes und Notfallpläne ein Bestandteil sein (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005).

### **3. Forschungsstand zur Wirkung der Familienverfassung**

Zur praktischen Umsetzung des Forschungsvorhabens sollen zunächst bereits veröffentlichte Beiträge präsentiert werden, welche sich inhaltlich mit Familienverfassungen auseinandersetzen. Dazu wurde eine systematische Literaturanalyse durchgeführt, deren Ablauf und Ergebnisse in Abschnitt 3.1 beschrieben werden. Die Auswertung der Literatur erfolgt daraufhin in zwei Teilen: Zunächst soll eine deskriptive Analyse der Eigenschaften der Veröffentlichungen in Abschnitt 3.2 erfolgen. Die inhaltliche Betrachtung erfolgt daraufhin in Abschnitt 3.3. Abschließend soll in Abschnitt 3.4 die für die vorliegende Arbeit relevante Forschungslücke herausgestellt werden.

#### **3.1 Durchführung der Literaturrecherche**

Zur Ergründung des Forschungsstandes zu Familienverfassungen in Familienunternehmen wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt. Eine solche Untersuchung stellt einen wichtigen Bestandteil wissenschaftlichen Arbeitens dar (Boote & Beile, 2005; Cooper & Hedges, 2009; Webster & Watson, 2002). Die systematische Literaturanalyse steht für eine explizite und reproduzierbare Durchsicht und Analyse bereits bestehender relevanter Quellen (Fink, 2014; Stamm & Schwarb, 1995). Sie zielt darauf ab, den gegenwärtigen Forschungsstand in einem Forschungsfeld (Conn et al., 2003; Döring & Bortz, 2016; Paul et al., 2021; Stamm & Schwarb, 1995) oder zu einer Forschungsfrage zu beleuchten (Conn et al., 2003). Eine derartige Betrachtung des Forschungsstandes bildet in den Sozial- und Geisteswissenschaften ein bewährtes Instrument zur Zusammenfassung einer größeren Anzahl an Forschungsbeiträgen (Becker et al., 2018; Stamm & Schwarb, 1995) und Identifikation bedeutsamer Veröffentlichungen (Easterby-Smith et al., 2012; Webster & Watson, 2002). Insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre hat ein derartiges Vorgehen eine hohe Akzeptanz (Becker et al., 2018; Eisend, 2014).

Bereits im Vorfeld ließen sich Belege ausfindig machen, welche sowohl die Family Governance allgemein (Camisón-Zornoza et al., 2020; Kammerlan-

der et al., 2015; Li & Daspit, 2016; Parada et al., 2020; Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012; Suess, 2014) als auch die Familienverfassung selbst als wenig erforscht ansehen (Arenas Caldoná & Rico Balvín, 2014; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Klein, 2008; Matias & Franco, 2020, 2021; Suess, 2014). Gleichzeitig sehen eine Reihe von Autoren einen Bedarf weiterer Forschungsbemühungen in diesem Bereich (Matias & Franco, 2020, 2021; Botero et al., 2015; Brenes et al., 2011). Somit konnte davon ausgegangen werden, dass es sich um ein für die wissenschaftliche Forschung relevantes Thema handelt.

Die durch die Literaturrecherche identifizierten Beiträge bilden dann den Ausgangspunkt für eine kritische und differenzierte Betrachtung des Forschungsstands (Cooper & Hedges, 2009). Schließlich kann so die Grundlage für weitere Forschung gebildet werden (Corbin & Strauss, 2015). Hierunter fallen die Revision der aufgestellten Argumente, Logiken und Methoden (Petticrew & Roberts, 2006), die Identifikation von Kernthemen (Becker et al., 2018) aber auch die Formulierung generalisierender Aussagen und das Aufzeigen konfliktärer Forschungsergebnisse (Cooper & Hedges, 2009). Auch können sich bislang nicht erschlossene Zusammenhänge zwischen verschiedenen Forschungsbeiträgen identifizieren lassen (Bem, 1995). So kann schlussendlich mit Hilfe der Literaturrecherche aufgezeigt werden, wie sich das eigene Forschungsvorhaben in die bestehende Literatur einfügt (Silverman, 2000). Forscher können zudem vermeiden, bereits getätigte Forschungsvorhaben zu wiederholen (Paul et al., 2021). Stattdessen kann der Wissensbestand durch eine entsprechende Konzeption des Forschungsvorhabens erweitert und die Neuartigkeit durch die Gegenüberstellung von bestehendem und neuem Wissen hervorgehoben werden (Paul et al., 2021).

Gemäß der von Paul et al. (2021) präsentierten Arten systematischer Literaturreviews, lässt sich die gewählte Vorgehensweise den domänenbasierten Reviews zuordnen. Genauer gesagt fällt das Vorgehen in die Unterkategorie der strukturierten themenbasierten Reviews, welche sich auf die Entwicklung von Themen, Theorien, Modellen, Konstrukten, Kontexten und

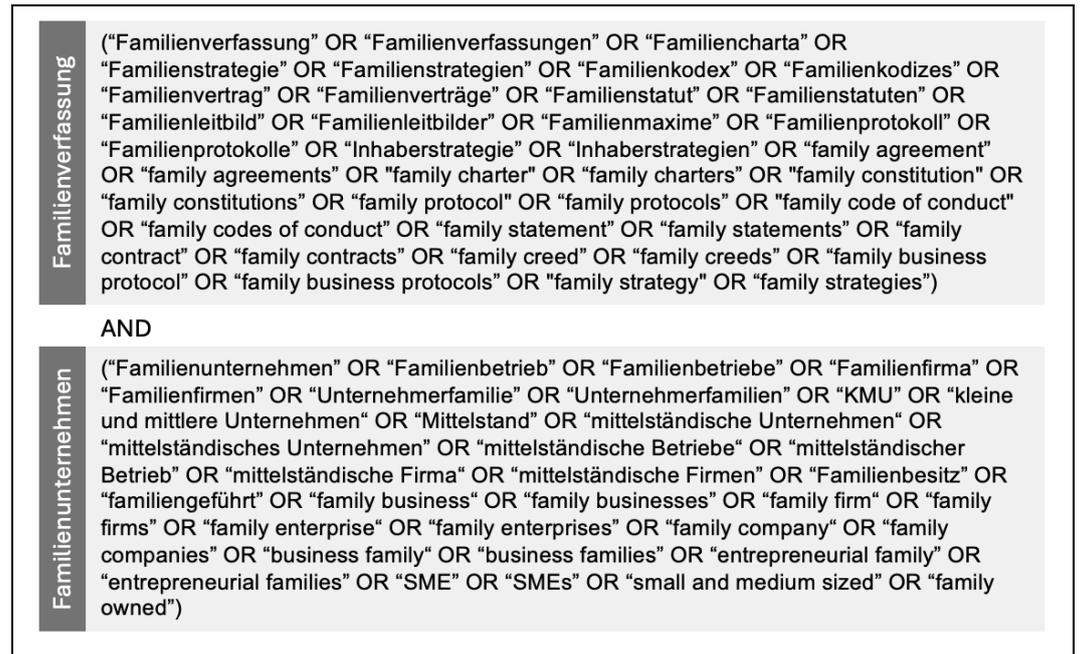
Methoden in einem Überprüfungsbereich konzentrieren. Die mit Hilfe der Literaturanalyse gewonnenen Erkenntnisse bilden daraufhin eine wichtige Grundlage für die Ableitung der zum Forschungsproblem gehörenden Forschungsfragen (Döring & Bortz, 2016) sowie der zu führenden Interviews im empirischen Teil eines Forschungsvorhabens (Astedt-Kurki & Heikkinen, 1994; Barriball & While, 1994). Ferner existiert Stand März 2024 noch kein strukturiertes Literaturreview zum anvisierten Themenfeld. Dies unterstreicht nach Meinung von Paul et al. (2021) die Notwendigkeit einer strukturierten Literaturanalyse. Die Recherche nach relevanter Literatur gliederte sich im Wesentlichen in drei Schritte: (1) die Suche nach Veröffentlichungen in für das Forschungsgebiet relevanten Datenbanken, (2) die Betrachtung der Literaturverzeichnisse der identifizierten Artikel nach weiteren Veröffentlichungen, sowie (3) die Suche nach weiteren Beiträgen, welche die bereits gefundenen Artikel zitieren.

Im ersten Schritt wurde eine strukturierte Literaturrecherche in Anlehnung an die von Ogawa und Malen (1991), Randolph (2009) sowie Webster und Watson (2002) präsentierten Vorgehensweisen durchgeführt. Für die Durchführung einer Literaturanalyse ist die Formulierung einer Forschungsfrage angeraten (Becker et al., 2018). Da Familienverfassungen in der wissenschaftlichen Fachliteratur bisher nur unzureichend Beachtung gefunden haben (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014; Artega & Menéndez-Requejo, 2017; Botero et al., 2015; Gallo & Tomaselli, 2006; Gersick & Feliu, 2014; Klein, 2008; Sues, 2014), sollte eine umfassende und grundlegende Betrachtung der bisherigen Forschungsbemühungen erfolgen und eine Legitimation für das weitere Vorgehen geschaffen werden. Aus diesem Grund wurde die Leitfrage für das Vorgehen bewusst allgemein gewählt: Was ist über Familienverfassungen in Familienunternehmen bekannt? Ergänzend wurde eine Untersuchung der bibliometrischen Eigenschaften der Veröffentlichungen vorgenommen. Hier lautete die Leitfrage: Welche bibliometrischen Eigenschaften weisen die bislang zu Familienverfassungen veröf-

fentlichten Beiträge auf? Aufgrund der parallelen Durchführung eines themenbasierten sowie eines bibliometrischen Reviews, kann von einem hybriden Review gesprochen werden (Paul et al., 2021).

Zunächst wurde für die Suchabfrage in Fachdatenbanken eine Begriffswolke entwickelt. Auch hier sollten im Vorfeld wenig Kriterien zur Anwendung kommen, um die Veröffentlichungen zum Thema möglichst allumfassend abdecken zu können. Als Vorbereitung für die Recherche wurde eine Sammlung von Synonymen zu den Begriffen Familienverfassung und Unternehmerfamilie bzw. Familienunternehmen in deutscher und englischer Sprache zusammengestellt (Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2 der vorliegenden Arbeit). Dies sollte helfen das Themengebiet möglichst breit abzudecken (Fink, 2014; Easterby-Smith et al., 2012). Für die Eingabe in den Literaturdatenbanken wurden die Synonyme innerhalb der beiden Begriffswolken mit dem booleschen Operator „OR“ versehen und beide Gruppen anschließend mit „UND“ verbunden. Die Aufnahme von Synonymen der Begriffe Unternehmerfamilie und Familienunternehmen in die Begriffswolke erwies sich als sinnvoll, da es sich bei dem Begriff Verfassung um ein Homonym handelt, welches unterschiedliche Bedeutungen haben kann. So kann sich der Begriff Familienverfassung nicht nur auf schriftlich verfasste Dokumente beziehen, sondern bspw. auch auf einen körperlichen oder geistigen Zustand. Auf diese Weise sollten Veröffentlichungen ausgeschlossen werden, welche sich nicht auf den Kontext der Unternehmerfamilie beziehen. Abbildung 5 zeigt die Zusammensetzung der Begriffswolke inkl. der verwendeten Booleschen Operatoren:

## Forschungsstand zur Wirkung der Familienverfassung



**Abbildung 5: Begriffswolke der Literaturrecherche**

Quelle: Eigene Darstellung

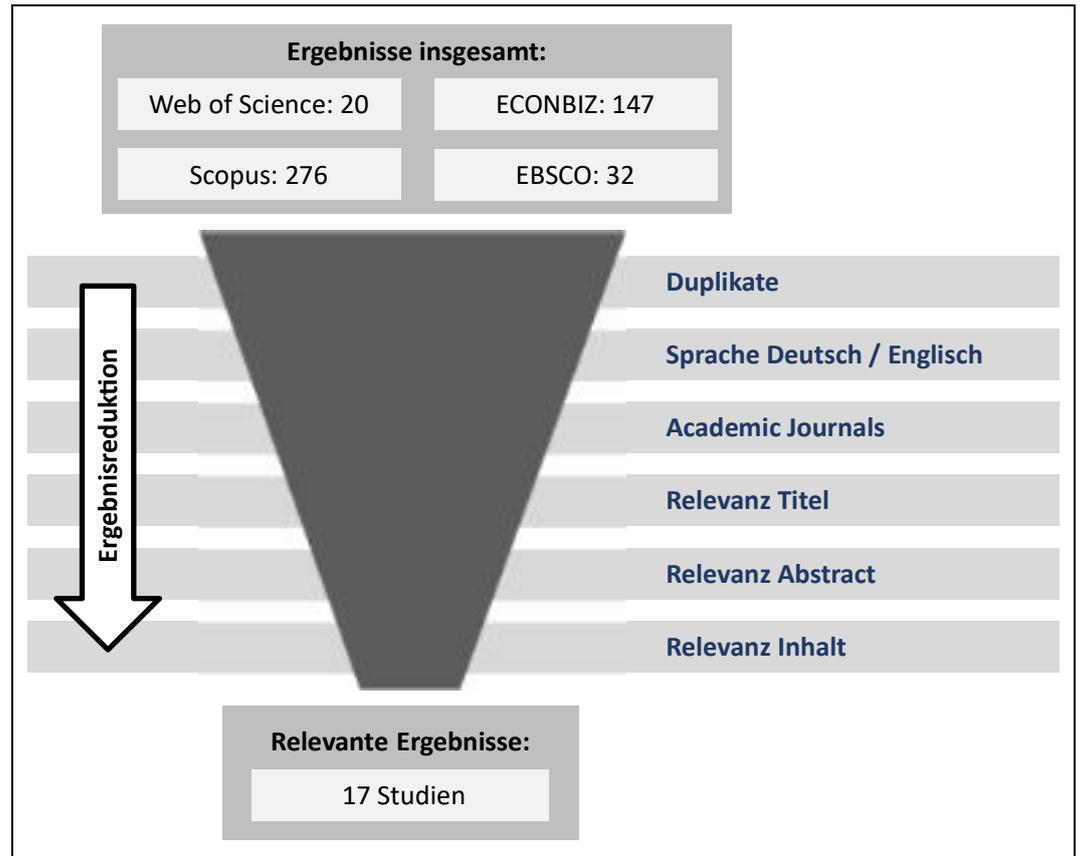
Die so konstruierte Begriffswolke wurde im Anschluss in die Datenbanken Scopus, Web of Science, ECONBIZ und EBSCO eingegeben. Diese werden von der Bibliothek der Universität Bremen als Fachdatenbanken im Bereich Wirtschaftswissenschaften angeführt und ein Zugang für Recherchen bereitgestellt. Eine Ausweitung der Suche auf mehrere Datenbanken ist zudem empfehlenswert, um eine breitere Abdeckung des Themas zu gewährleisten (Eisend, 2014; Easterby-Smith et al., 2012). Insbesondere das Web of Science und Scopus gelten als wichtige wissenschaftliche Literaturdatenbanken in den Sozial- und Geisteswissenschaften (Döring & Bortz, 2016) und vereinen zusammen gemäß eigener Angabe ca. 180.000.000 Beiträge. Durchgeführt wurde die Recherche erstmalig am 8. Oktober 2020 und letztmalig am 23. März 2024. Bei der Sucheingabe wurden in den jeweiligen Datenbanken keine weiteren Einschränkungen vorgenommen oder Hilfsmittel verwendet. Ferner wurde die Suche auf „alle Felder“ ausgeweitet. Die Recherche führte am 8. Oktober 2020 zu einer Gesamtzahl von 475 Ergebnissen. Darauf entfielen 276 Veröffentlichungen auf Scopus, 20 auf das Web of Science, 147 auf ECONBIZ und 32 auf EBSCO.

Die größte Herausforderung besteht an dieser Stelle darin, aus der Vielzahl an identifizierten Beiträgen die für das Thema relevanten zu identifizieren (Easterby-Smith et al., 2012). Dazu wurden die Ergebnisse einem mehrstufigen Filtrierungs- und Selektierungsverfahrens unterzogen, welches an Randolph (2009) und Fink (2014) angelehnt ist. So sollten nicht relevante Veröffentlichungen von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen werden. Hierzu kam eine Reihe von Kriterien zur Anwendung, die sich in formal und materiell (inhaltsbezogen) unterteilen lassen (Becker et al., 2018). Zunächst wurden 27 Duplikate entfernt, welche durch die parallele Suche in mehreren Datenbanken ihren Weg in die Ergebnisliste gefunden hatten. Anschließend wurden diejenigen Veröffentlichungen aussortiert, welche nicht auf Deutsch oder Englisch verfasst waren. Veröffentlichungen in anderen Sprachen hätten aufgrund einer zu großen sprachlichen Barriere nicht hinreichend bearbeitet werden können, um verlässliche Ergebnisse zu erhalten. In diesem Schritt wurden 19 Artikel von der Ergebnisliste entfernt. Um die Einhaltung von Qualitätsstandards der gewählten Veröffentlichungen sicherzustellen, wurden nur Beiträge aus akademischen Zeitschriften verwendet. Um dies zu gewährleisten wurden zwei anerkannte Rankings herangezogen: (1) Das VHB-Jourqual Zeitschriftenranking, in dem die Zeitschrift mit mindestens „C“ bewertet werden musste, was eine Einstufung als anerkannte wissenschaftliche Zeitschrift bedeutet. (2) Das SCImago Journal Rank (SJR) wo sich die Zeitschriften mindestens im zweiten Quartil (Q2) befinden müssen, um zu den besten Fachzeitschriften zu gehören. Um im Rahmen dieser Forschungsarbeit Berücksichtigung zu finden, mussten die Veröffentlichungen in mindestens einem der beiden Rankings entsprechend bewertet sein. Diese Einschränkung erwies sich als sinnvoll, da Familienverfassungen im Arbeitsalltag vieler Unternehmensberater eine Rolle spielen (Baus, 2013; Felden et al., 2019; Friedman et al., 2017; Lipman & Bozzelli, 2012; Matias & Franco, 2020; Rösen & Großmann, 2014). So stammen viele der Veröffentlichungen in diesem Forschungsbereich von Autoren, welche gleichzeitig als Unternehmensberater tätig sind und die Erstellung einer Verfassung als Dienstleistung anbieten (Gläser, 2014; Flei-

scher, 2018). Um dem Risiko von Interessenkonflikten der Autoren zu begegnen, soll die Einhaltung wissenschaftlicher Standards durch die Veröffentlichung in diesen Zeitschriften gewährleistet sein. Ferner empfehlen Cooper (1988) sowie Paul et al. (2021) eine Festlegung auf derartige Veröffentlichungen. Insgesamt entstammten 276 Beiträge nicht aus akademischen Zeitschriften.

Die nach Anwendung der genannten formalen Kriterien resultierenden Artikel wurden anschließend einer materiellen Prüfung unterzogen. Dazu wurden zunächst die Titel hinsichtlich ihrer Relevanz betrachtet. Für 102 Artikel ließ sich kein Zusammenhang zwischen dem Titel und dem Gegenstand des Forschungsvorhabens ausfindig machen. Bei der Betrachtung des Abstracts konnten weitere 14 Publikationen ausgeschlossen werden. Im Anschluss folgte eine detaillierte inhaltliche Analyse der verbliebenen Veröffentlichungen. Dabei wurden noch einmal weitere 19 Artikel ausgeschlossen, welche nur am Rande auf Familienverfassungen verweisen und keinen Beitrag zum Forschungsstand in diesem Feld liefern oder keinen weitreichenden Bezug zum Forschungsvorhaben vorweisen konnten. Am Ende der Filtrationen konnten 17 für das geplante Forschungsvorhaben relevante Studien identifiziert werden. Dies beinhaltet sowohl Studien, welche den Fokus auf das Thema Familienverfassung legen, als auch Veröffentlichungen, welche sich mit den verschiedenen Instrumenten der Family Governance beschäftigen. Diese Studien zählen die Familienverfassung zu den Instrumenten der Family Governance, untersuchen diese Instrumente jedoch nicht getrennt voneinander. Wichtig ist an dieser Stelle anzumerken, dass die vorgestellten Ergebnisse nicht den kompletten Forschungsstand zur Family Governance widerspiegeln, sondern nur jene Studien mit Bezug zur Familienverfassung beinhalten.

Ein detailliertes Suchprotokoll zur Darstellung des gewählten Vorgehens findet sich in Anhang 1.1. Das Vorgehen im Rahmen der Literaturfiltration ist in Abbildung 6 veranschaulicht.



**Abbildung 6: Vorgehen im Rahmen der Literaturfiltration**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker et al. (2018: 81).

Daran anschließend wurden die Literaturverzeichnisse der gefundenen Veröffentlichungen hinsichtlich weiterer relevanter Artikel untersucht. Auf diesem Weg können frühere Artikel zum Forschungsgegenstand identifiziert werden. Dieses Verfahren ist auch als Schneeballprinzip bekannt (Döring & Bortz, 2016; Randolph, 2009). Die so identifizierten Studien wurden an den gleichen Gütekriterien gemessen, wie die zuvor betrachteten Artikel. Schlussendlich konnten so weitere drei Beiträge identifiziert werden. Das Suchprotokoll zu diesem Schritt sowie eine Übersicht über die gewonnenen Veröffentlichungen liefert Anhang 1.2. In einem letzten Schritt wurde analysiert, in welchen neueren Veröffentlichungen die zuvor identifizierten Artikel zitiert wurden. Dies lässt sich bspw. über die Datenbank des Web of Science ermitteln (Webster & Watson, 2002). Auch die auf diesem Wege gefundenen Ergebnisse mussten den zuvor festgelegten Gütekriterien genügen. Schlussendlich konnten im dritten Schritt weitere vier Veröffentlichun-

gen identifiziert werden. Anhang 1.3 der vorliegenden Arbeit zeigt das zugehörige Suchprotokoll sowie die identifizierten Beiträge. Um eine möglichst vollständige Erfassung sämtlicher relevanter Beiträge zu gewährleisten, wurde eine ergänzende Suche in Google Scholar durchgeführt. Dies stellt ein geeignetes Werkzeug zur Überprüfung der bisher gewonnenen Ergebnisse dar (Gusenbauer & Haddaway, 2019; Paul et al., 2021). Diese Suche führte jedoch zu keinen weiteren Ergebnissen. Um den Literaturbestand aktuell zu halten, wurde die Recherche letztmalig am 23. März 2024 wiederholt. So fanden insgesamt weitere neun Veröffentlichungen ihren Weg in das Forschungsprojekt. Das Vorgehen in diesem Zusammenhang ist in Anhang 1.4 dargestellt. Eine detaillierte Übersicht über alle identifizierten Veröffentlichungen liefert Anhang 1.5.

Die Literaturrecherche ist jedoch nicht frei von Limitationen. Bspw. wurde durch die Beschränkung auf akademischen Zeitschriften eine nicht unerhebliche Zahl an Veröffentlichungen von einer weiteren Betrachtung ausgeschlossen. So finden auch potenziell wertvolle Artikel, bspw. aus populärwissenschaftlichen Quellen oder Büchern keine weitere Beachtung. Auch bewirkt die sprachliche Festlegung auf Deutsch und Englisch den Ausschluss einer Reihe von Artikeln. Insbesondere könnte hier eine Betrachtung spanisch sprachiger Artikel von Interesse sein, da Familienverfassungen insbesondere in Spanien und Lateinamerika weit verbreitet sind (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Echaiz Moreno, 2010; Gersick & Feliu, 2014). Aufgrund zu hoher sprachlicher Barrieren erschien eine Analyse dieser Veröffentlichungen jedoch als nicht umsetzbar. Dieser Umstand gilt auch für weitere Länder und Sprachen. Gleichzeitig fanden jedoch Veröffentlichungen aus diesen Ländern, welche auf Englisch verfasst wurden, Beachtung in dieser Arbeit. Darüber hinaus bewirkte die Konzeption der Begriffswolke aus ausschließlich deutschen und englischen Begriffen einen Ausschluss von Literatur in anderen Sprachen. Schließlich wurden die Stichwörter im Laufe der Recherche nicht induktiv weiterentwickelt und angepasst, sondern vor Beginn der erstmaligen Suchen festgelegt. Um dieser

Limitation zu begegnen, hätten neue Begriffe, welche während des Prozesses zu Tage treten, ihren Weg in eine weitere Suche finden müssen. Dies hätte zu weiterer relevanter Literatur führen können. Um jedoch die Auswirkungen an dieser Stelle möglichst gering zu halten, wurde im Vorfeld in einschlägigen Quellen nach Synonymen für die verwendeten Begriffe gesucht.

### **3.2 Deskriptive Auswertung des Literaturbestands**

An dieser Stelle soll zunächst eine Analyse der formalen Eigenschaften der in den vorangegangenen Schritten identifizierten Veröffentlichungen im Rahmen des bibliometrischen Literaturreviews erfolgen. Die 33 identifizierten Artikel stammen insgesamt von 69 Autoren. An den meisten Veröffentlichungen war Wim Voordeckers (Universität Hasselt, Belgien) beteiligt, mit einer Gesamtzahl von vier Artikeln. Jeweils drei Beteiligungen stammen von Anneleen Michiels und Tensie Steijvers, welche beide ebenfalls an der Universität Hasselt in Belgien forschen. Weiter hat eine Reihe von Autoren an jeweils zwei Artikeln mitgewirkt: Rocio Arteaga (Universität Oviedo, Spanien), Mário Franco (Universität Beira, Portugal), Tomás González-Cruz (Universität Valencia, Spanien), Nadine Lybaert (Universität Hasselt / Universität Antwerpen, Belgien), Cláudia Matias (Universität Beira, Portugal), Susana Menéndez-Requejo (Universität Oviedo, Spanien), Gülcin Polat (Universität Pamukkale, Türkei), Alba Puig-Denia, (Universität Jaume I), Julia Suess(-Reyes) (Wirtschaftsuniversität Wien). Alle anderen Autoren haben jeweils nur eine Publikation herausgebracht.

Betrachtet man die forschungsstärksten Universitäten, so sticht die Universität Hasselt (Belgien) mit einer Beteiligung an vier Veröffentlichungen hervor. Diese wird gefolgt von der katholischen Universität Leuven (Belgien), sowie den Universitäten in Oviedo und Valencia (beide Spanien) mit Beteiligungen an jeweils drei Artikeln. Für jeweils zwei Artikel zeigen sich Autoren der Universitäten in Wien (Österreich), Beira (Spanien), Pamukkale (Türkei), Nyenrode (Niederlande) sowie der Jaume I Universität in Valencia (Spanien) verantwortlich. Es fällt auf, dass zwei belgische Universitäten zu den Einrichtungen mit Beteiligungen an den meisten Veröffentlichungen

## Forschungsstand zur Wirkung der Familienverfassung

zählen. Ferner sind gesamt betrachtet insgesamt 23 Autoren an elf verschiedenen Einrichtungen in Spanien aktiv. Tabelle 3 liefert eine Übersicht über die Eigenschaften der identifizierten Veröffentlichungen:

<b>Autoren</b>	<b>Jahr</b>	<b>Journal</b>	<b>Land*</b>	<b>Typ**</b>
<b>Arteaga &amp; Escribá-Esteve</b>	2021	Journal of Family Business Management	ES	EMP
<b>Arteaga &amp; Menéndez-Requejo</b>	2017	Family Business Review	ES	EMP
<b>Barbera, Hasso &amp; Schwarz</b>	2023	Journal of Family Business Management	INT	EMP
<b>Berent-Braun &amp; Uhlener</b>	2012	Small Business Economics	INT	EMP
<b>Blanco-Mazagatos, de Quedo-Puente &amp; Delgado-García</b>	2016	Journal of Family Business Strategy	ES	EMP
<b>Botero, Gomez Betancourt, Betancourt Ramirez &amp; Lopez Vergara</b>	2015	Journal of Family Business Management	k.A.	KONZ
<b>Brenes, Madrigal &amp; Requena</b>	2011	Journal of Business Research	LAM	EMP
<b>Camisón-Zornoza, Forés-Julián, Puig-Denia &amp; Camisón-Haba</b>	2020	International Entrepreneurship and Management Journal,	ES	EMP
<b>De Groot, Mihalache &amp; Elfring</b>	2022	Family Business Review	INT	EMP
<b>Duréndez, Madrid-Guijarro &amp; Hernández-Cánovas</b>	2019	Australian Accounting Review	ES	EMP
<b>Fleischer</b>	2018	European Company Law	INT	KONZ
<b>González-Cruz, Clemente-Almendros &amp; Puig-Denia</b>	2021	Economic Research-Ekonomska Istraživanja	ES	EMP
<b>González-Cruz &amp; Cruz-Ros</b>	2016	Journal of Business Research	ES	EMP
<b>Jansen, Michiels, Voordeckers &amp; Steijvers</b>	2023	Small Business Economics	BE	EMP
<b>Jayantilal, Ferreira Jorge &amp; Alcarva</b>	2023	Journal of Family Business Management	k.A.	KONZ
<b>Matias &amp; Franco</b>	2020	Journal of Business Strategy	PT	EMP
<b>Matias &amp; Franco</b>	2021	Journal of Family Business Management	PT	EMP
<b>McClain</b>	2006	Fordham Law Review	k.A.	KONZ
<b>Michiels, Arijs &amp; Uhlener</b>	2022	Review of Managerial Science	BE	EMP
<b>Michiels, Voordeckers, Lybaert &amp; Steijvers</b>	2015	Small Business Economics	BE	EMP

## Forschungsstand zur Wirkung der Familienverfassung

<b>Parada, Gimeno, Samara &amp; Saris</b>	2020	Journal of Family Business Management	ES	EMP
<b>Polat</b>	2021	Journal of Family Business Management	k.A.	KONZ
<b>Polat &amp; Benligiray</b>	2022	Journal of Small Business and Enterprise Development	TR	EMP
<b>Pu, Xu, Wang &amp; Skare</b>	2022	Journal of Business Economics and Management	INT	REV
<b>Rodriguez-Garcia &amp; Menéndez-Requejo</b>	2023	Business Research Quarterly	ES	EMP
<b>Sacristán-Navarro &amp; Cabeza-García</b>	2020	Journal of Family Business Management	ES	EMP
<b>Suárez &amp; Santana-Martín</b>	2004	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research	ES	EMP
<b>Suess</b>	2014	Journal of Family Business Strategy	INT	REV / KONZ
<b>Suess-Reyes</b>	2017	Journal of Business Economics	AT	EMP
<b>Thakur &amp; Sinha</b>	2023a	Journal of Small Business Management	k.A.	REV
<b>Umans, Lybaert, Steijvers &amp; Voordeckers</b>	2020	Small Business Economics	BE	EMP
<b>Villalonga, Amit, Trujillo &amp; Guzman</b>	2015	Annual Review of Financial Economics	k.A.	REV
<b>Voordeckers, Martinez-Romero &amp; Rojo-Ramirez</b>	2024	International Entrepreneurship and Management Journal	ES	EMP
<b>Abkürzungen:</b> * BE = Belgien, ES = Spanien, INT = International, k.A. = Keine Angabe, LAM = Lateinamerika, PT = Portugal, TR = Türkei ** EMP = empirisch, KONZ = konzeptionell, REV = review				

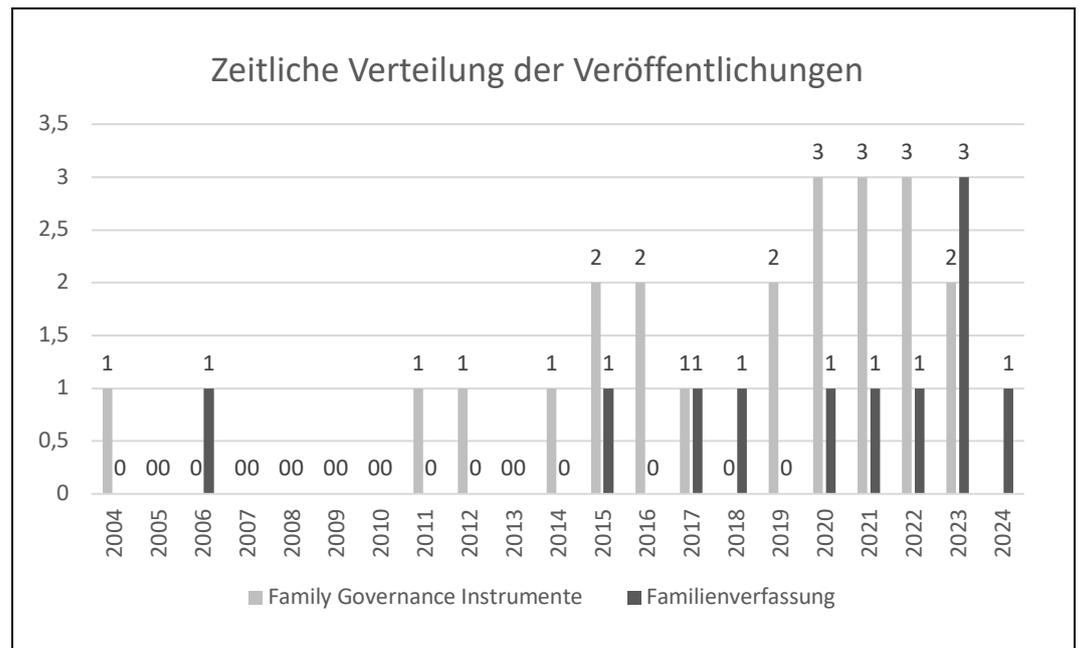
**Tabelle 3: Formale Eigenschaften der relevanten Studien**

Quelle: Eigene Darstellung

Die jährliche Distribution der Veröffentlichungen ist in Abbildung 7 dargestellt. Zur besseren Verdeutlichung sind hier die Veröffentlichungen zu den Instrumenten der Family Governance (mit explizitem Bezug zur Familienverfassung) und zur Familienverfassung getrennt aufgeführt. Es fällt auf, dass die Zahl der Veröffentlichungen mit der Zeit zugenommen hat, wenn auch auf einem niedrigen Niveau. Betrachtet man nur die Zahl der Veröffentlichungen im Bereich der Familienverfassung, so fällt auch hier eine geringe Zunahme auf. In der Zeit vor 2015 gab es häufig Jahre, in denen kein oder maximal ein Artikel zum Forschungsthema erschienen ist. Danach

## Forschungsstand zur Wirkung der Familienverfassung

fand eine Steigerung statt, so sind seit 2020 jährlich drei bis fünf Artikel erschienen. Da die Literaturrecherche letztmalig Anfang 2024 durchgeführt wurde (siehe Suchprotokolle in Anhang 1), ist davon auszugehen, dass sich die Zahl der Veröffentlichungen im Jahr 2024 noch erhöhen wird. Es bleibt festzuhalten, dass ein wachsendes Interesse der Forschung am Thema Familienverfassung attestiert werden kann.



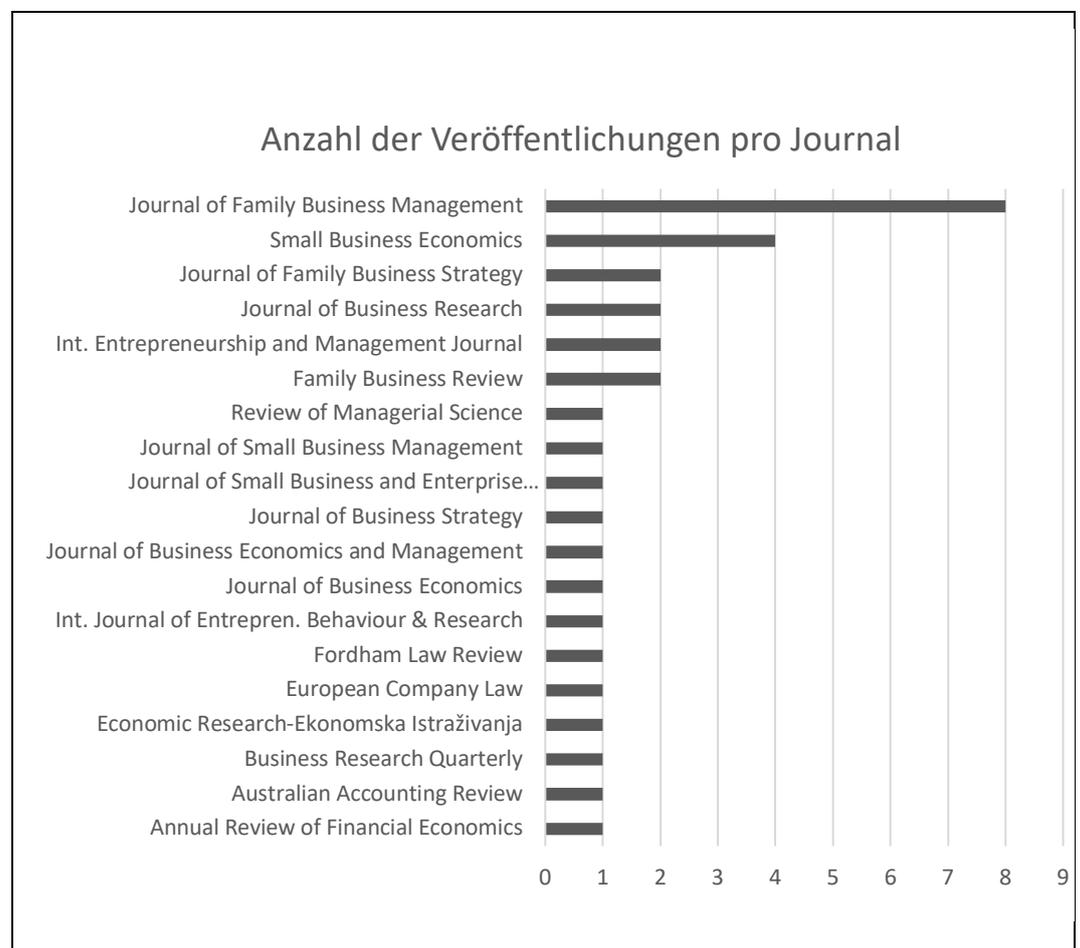
**Abbildung 7: Jährliche Distribution der Veröffentlichungen**

Quelle: Eigene Darstellung

Die ersten Artikel, welche veröffentlicht wurden, hatten mehr den Charakter einer Bestandsaufnahme. So haben sich Suárez und Santana-Martin (2004) mit der Governance spanischer Familienunternehmen auseinandergesetzt und McClain (2006) mit der Verfassungsgebung in Familien. Es folgten mit zeitlichem Abstand Artikel über die Auswirkungen der Instrumente auf die wirtschaftliche (Brenes et al., 2011) und finanzielle Entwicklung (Berent-Braun & Uhlner, 2012). Ab 2011 ist eine Zunahme der Veröffentlichungen zu verzeichnen, wenn auch auf einem niedrigen Niveau. Ab diesem Zeitpunkt wurden die Veröffentlichungen spezifischer. Bspw. hat Suess (2014) eine Reihe von Faktoren in Zusammenhang mit der Einführung der Instrumente untersucht. Auch wurde erstmalig die Wirkung auf Agency Konflikte betrachtet (Michiels et al., 2014). Eine detailliertere inhaltliche Betrachtung erfolgt in Abschnitt 3.3.

## Forschungsstand zur Wirkung der Familienverfassung

Abbildung 8 liefert einen Überblick über die wissenschaftlichen Zeitschriften, in welchen die Artikel veröffentlicht wurden. Mit acht Beiträgen liegt hier das Journal of Family Business Management hier an erster Stelle, gefolgt von Small Business Economics mit vier Veröffentlichungen. Darauf folgen das Journal of Family Business Strategy, das Journal of Business Research, das International Entrepreneurship and Management Journal sowie die Family Business Review mit jeweils zwei Veröffentlichungen. Weitere elf Journals haben jeweils einen Beitrag zu Familienverfassungen herausgebracht. Insgesamt verteilen sich die identifizierten Beiträge somit auf 19 verschiedene Journals.



**Abbildung 8: Distribution nach Zeitschrift**

Quelle: Eigene Darstellung

Alle aufgeführten Fachzeitschriften entsprechen den Kriterien für wissenschaftlich anerkannte Journals. Betrachtet man das SCImago Journal Rank (SJR), so befinden sich sämtliche Zeitschriften, bis auf European Company

## Forschungsstand zur Wirkung der Familienverfassung

Law und das Journal of Business Strategy im 1. und damit dem besten Quartil. Beide genannten sind im 2. Quartil zu finden und gelten damit auch als wissenschaftlich anerkannt. Im VHB Jourqual Ranking ergibt sich ein anderes Bild: Hier wird keine der genannten Zeitschriften mit „A“ bewertet. Dafür wurden mehrere mit „B“ bewertet: Family Business Review, Small Business Economics, Journal of Business Research, International Entrepreneurship and Management Journal, Journal of Business Research, Journal of Business Economics sowie Small Business Economics. Tabelle 4 gibt Aufschluss über die Bewertungen der verschiedenen:

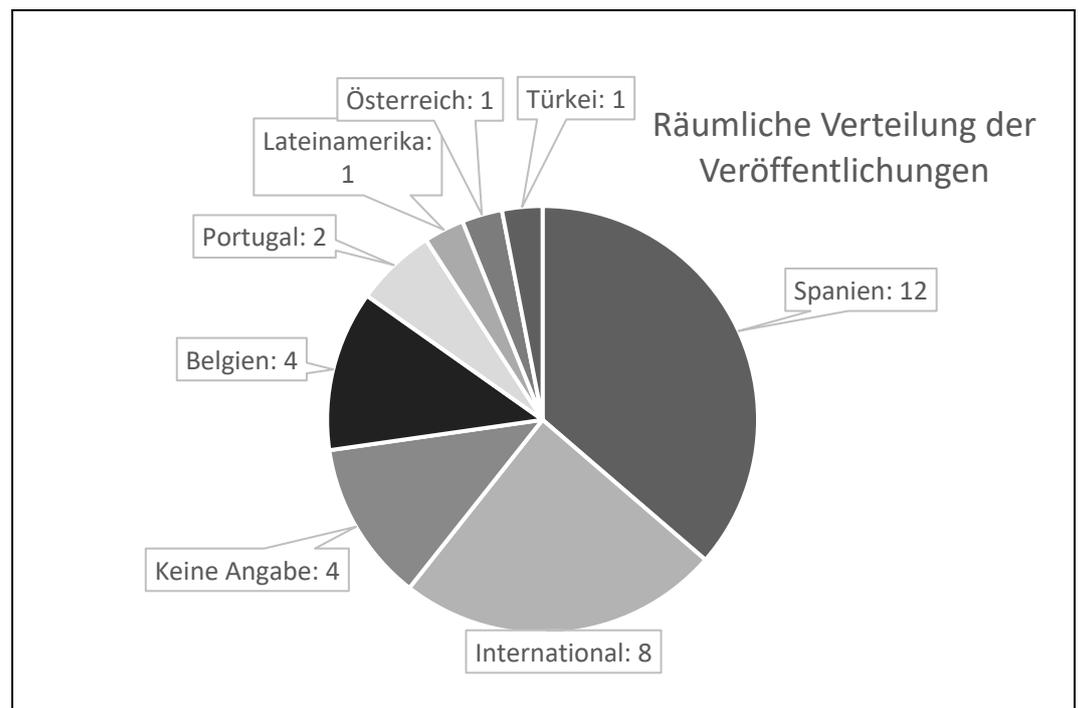
Zeitschrift	VHB	SJR
<b>Annual Review of Financial Economics</b>	-	Q1
<b>Australian Accounting Review</b>	C	Q2/Q3
<b>Business Research Quarterly</b>	B	Q1/Q2
<b>Economic Research-Ekonomska Istraživanja</b>	-	Q2
European Company Law	-	Q2
Family Business Review	B	Q1
Fordham Law Review	-	Q2
<b>International Entrepreneurship and Management Journal</b>	B/C	Q1
<b>International Journal of Entrepreneurial Behaviour &amp; Research</b>	C	Q1
Journal of Business Economics	B	Q2
Journal of Business Economics and Management	-	Q2
<b>Journal of Business Research</b>	B	Q1
<b>Journal of Business Strategy</b>	C	Q2
Journal of Family Business Management	C	Q1/Q2
<b>Journal of Family Business Strategy</b>	C	Q1
<b>Journal of Small Business and Enterprise Development</b>	k.R.*	Q1/Q2
Journal of Small Business Management	B	Q1
Review of Managerial Science	B	Q1
<b>Small Business Economics</b>	B	Q1
* Kein Rating		

**Tabelle 4: Qualität der jeweiligen Zeitschriften**

Quelle: Eigene Darstellung

Betrachtet man die geografische Verteilung der Studien, so fällt auf, dass fast die Hälfte der Studien (12 Artikel) in Spanien angesiedelt ist. Nimmt man Portugal und den lateinamerikanischen Raum hinzu, sind es fast zwei Drittel. Dies deckt sich mit den Aussagen von Autoren, wie Brenes et al.

(2011), Echaiz Moreno (2010) oder Gersick und Feliu (2014), welche in diesen Ländern die größte Verbreitung von Familienverfassungen sehen. Acht der identifizierten Arbeiten wurden international durchgeführt, bspw. durch eine multinationale Zusammensetzung der Stichprobe, oder auf Basis internationaler Literatur. Eine der Arbeiten besteht aus internationalen Fallstudien (siehe Berent-Braun & Uhlener, 2012). In vier Veröffentlichungen ist kein räumlicher Bezug genannt. Weitere vier Arbeiten wurden in Belgien durchgeführt. Hier kam es insbesondere in letzter Zeit zu einer Ausweitung der Forschungsbemühungen. Zwei Artikel beziehen sich auf Portugal als Kontext. Schließlich entfällt auf Lateinamerika, Österreich und die Türkei jeweils eine Studie. Es fällt auf, dass in Deutschland kein Beitrag angesiedelt ist. Mit den Veröffentlichungen in Belgien und Österreich sind insgesamt nur fünf Studien in Mitteleuropa durchgeführt wurden. Einen Überblick über die Anteile der jeweiligen räumlichen Regionen liefert Abbildung 9:



**Abbildung 9: Räumliche Distribution der Veröffentlichungen**

Quelle: Eigene Darstellung

Abschließend bleibt zu den Arten der veröffentlichten Beiträge zu erwähnen, dass es sich beim Großteil (24 Veröffentlichungen) um empirische Stu-

dien handelt. Fünf Veröffentlichungen sind konzeptionelle Arbeiten. Ein Beitrag besteht aus zwei Teilen, einem Review und einem konzeptionellen Anteil. Betrachtet man die 24 identifizierten empirischen Veröffentlichungen im Detail, so handelt es sich um vier Artikel mit einem qualitativen Forschungsdesign und 20 mit einem quantitativen Ansatz.

### **3.3 Darstellung des Forschungsstandes**

An dieser Stelle soll eine detaillierte inhaltliche Betrachtung der in Abschnitt 3.1 identifizierten Veröffentlichungen anschließen. Auf diese Weise soll der Forschungsstand dargelegt werden. Derartige Betrachtungen sind bedeutender Bestandteil von Forschungsarbeiten (Fink, 2020). Sie können helfen, die Notwendigkeit einer neuen Studie zu untermauern (Corbin & Strauss, 2015) und ein geplantes Forschungsvorhaben zu verorten (Döring & Bortz, 2016). So lassen sich wenig oder nicht erforschte Bereiche identifizieren oder Widersprüche und Mehrdeutigkeiten in der bestehenden Literatur aufzeigen (Corbin & Strauss, 2015). In der Folge bildet sich eine Grundlage für die zu bearbeitenden Forschungsfragen (Döring & Bortz, 2016). Deren Bildung wird in Abschnitt 3.4 beschrieben.

Helfen soll an dieser Stelle eine Darstellung in Anlehnung an die von Webster und Watson (2002) dargestellte Concept Matrix. Dazu werden zunächst die in der Literatur enthaltenen Schlüsselkonzepte herausgearbeitet. Diese bilden sich in erster Linie aus dem von den jeweiligen Autoren angegebenen Untersuchungsgegenstand bzw. dem angestrebten Ziel. Arbeiten welche sich thematisch zu einem der Cluster hinzurechnen lassen werden daraufhin mit „X“ markiert. Auch an dieser Stelle wird unterschieden, ob die Autoren ihren Fokus einzig und allein auf die Familienverfassung legen oder mehrere Governance-Instrumente betrachten. Der Großteil der Autoren untersucht in den Veröffentlichungen mehrere Family-Governance-Instrumente parallel und unterscheidet diese nicht in ihrer Wirkung. Tabelle 5 zeigt darauf aufbauend eine Einteilung der identifizierten Literatur in sieben verschiedene Themencluster:

## Forschungsstand zur Wirkung der Familienverfassung

Quelle		Grundlagen und Allgemeines	Wirkung auf das Unternehmen	Professionalisierung	Konflikte	Entwicklung und Einführung	Nachfolge	Literaturreview
<b>Familienverfassung</b>	Arteaga & Menéndez-Requejo (2017)		X		X			
	Botero et al. (2015)					X		
	Fleischer (2018)	X						
	Jansen et al. (2023)		X					
	Jayantilal et al. (2023)				X			
	Matias & Franco (2020)						X	
	Matias & Franco (2021)						X	
	McClain (2006)	X						
	Polat & Benligiray (2022)		X	X				
	Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo (2023)					X		
	Voordeckers et al. (2024)				X			
<b>Family Governance Instrumente</b>	Arteaga & Escribá-Esteve (2021)	X						
	Barbera et al. (2023)		X					
	Berent-Braun & Uhlener (2012)		X					
	Blanco-Mazagatos et al. (2016)		X		X			
	Brenes et al. (2011)		X					
	Camisón-Zornoza et al. (2020)		X					
	De Groot et al. (2022)			X				
	Duréndez et al. (2019)		X					
	González-Cruz & Cruz-Ros (2016)		X					
	González-Cruz et al. (2021)		X					
	Michiels et al. (2022)		X					
	Michiels et al. (2015)				X			
	Parada et al. (2019)					X		
	Polat (2021)			X				
	Pu et al. (2022)							X
	Sacristán-Navarro & Cabeza-García (2020)	X				X		
	Suárez & Santana-Martín (2004)	X						
	Suess (2014)	X						X
	Suess-Reyes (2017)			X				
	Thakur & Sinha (2023a)							X
Umans et al. (2020)						X		
Villalonga et al. (2015)							X	

**Tabelle 5: Untersuchungsschwerpunkte der identifizierten Studien**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Webster & Watson (2002)

Betrachtet man die Verteilung der Themen auf die Veröffentlichungen, so fällt auf, dass sich mit zwölf Einträgen die meisten Beiträge mit der Wirkung

auf das Unternehmen befassen. Die Wirkung auf Konflikte bildet in sechs Artikeln das zentrale Thema. Ebenfalls sechs der identifizierten Quellen betrachten grundlegende Aspekte. In fünf Beiträgen wird die Professionalisierung der Unternehmerfamilie betrachtet. Vier Artikel enthalten zudem ein Literaturreview. Drei weitere Veröffentlichungen betrachten die Folgen auf die Unternehmensnachfolge. Die Entwicklung und Einführung der Instrumente stehen im Zentrum von zwei Artikeln. In Anlehnung an die Darstellung in Tabelle 5 soll im Folgenden die inhaltliche Beschreibung des Forschungsstandes anhand einer thematischen Betrachtungsweise erfolgen.

Der Kategorie Grundlagen und Allgemeines wurden diejenigen Veröffentlichungen zugeordnet, welche bspw. einen Überblick über einen bestimmten räumlichen Kontext oder die Verbreitung der verschiedenen Governance Instrumente liefern. Hierzu zählt der Beitrag von McClain (2006), welcher gleichzeitig die erste identifizierte Veröffentlichung überhaupt darstellt. Die Autorin beschäftigt sich in ihrem konzeptionellen Artikel mit der generellen Verfassungsgebung durch Familien. Die Verfassung wird darin als ein Werkzeug zur Führung von Familien beschrieben. Eine der in dieser theoriebasierten Arbeit untersuchten Varianten stellt die in Familienunternehmen übliche Variante dar. Der Artikel hebt die Bedeutung solcher Dokumente hervor, wenn es darum geht, eigene Ziele und Werte zu definieren. Dies geschieht zumeist dann, wenn es Herausforderungen in der Beziehung zwischen einer Familie und einer weiteren Institution gibt.

Ein weiterer konzeptioneller Beitrag stammt von Fleischer (2018) und enthält eine historische sowie gesellschaftsrechtliche Betrachtung der Familienverfassung in verschiedenen Ländern. Nach Meinung des Autors kann eine ausschließlich moralische Wirkung der Verfassung als überholt angesehen werden. Insbesondere in Spanien werden von Fleischer (2018) auch rechtsverbindliche Wirkungen ausgemacht. So können Familienverfassungen im Streitfall von Anwälten als Orientierungshilfe und Konsensgrundlage herangezogen werden. Jedoch wird auf die Vielzahl an Variationen der Familienverfassung in Zusammenhang mit ihrer internationalen Verbreitung

verwiesen. Dies kann Unterschiede in der Wirkung erklären und eine Verallgemeinerung der rechtlichen Wirksamkeit erschweren. Gleichwohl steht nach Meinung des Autors die Diskussion über mögliche Rechtsfolgen noch ganz am Anfang, gerät jedoch zunehmend in den Blick der Wissenschaft.

Im Bereich der Veröffentlichungen zu Instrumenten der Family Governance finden sich vier weitere Veröffentlichungen, welche sich dem Grundlagencluster zuordnen lassen. Hier betrachten Suárez und Santana-Martín (2004) die Governance Systeme in 112 spanischen Familienunternehmen. Die Autoren untersuchen dabei sowohl die Unternehmens-, als auch die Familien-seite. Sie stellen fest, dass Governance-Systeme, insbesondere in Familien, vielfach nur wenig entwickelt sind. Weiter ist nach Ansicht der Autoren der Familienrat für die Entwicklung einer Familienverfassung zuständig. Inhaltlich geht es dabei in erster Linie um die Ausbildung von Familienmitgliedern, ethische Gesichtspunkte, Regeln für Mitarbeit, Kommunikation sowie Unterstützung bei Problemen.

In einer weiteren Publikation hat Suess (2014) die Konfliktvermeidung mittels Governance Instrumenten in Familienunternehmen untersucht. Dazu hat die Autorin ein konzeptionelles Modell auf Basis einer Literaturrecherche entwickelt, welches eine Reihe von Einflussfaktoren widerspiegelt. Diese Faktoren wurden zunächst identifiziert und anschließend klassifiziert. Hierzu zählen bspw. Beweggründe und Begleiterscheinungen. Die Autorin merkt jedoch an, dass es keine gesicherten Erkenntnisse darüber gibt, wann der richtige Zeitpunkt für die Entwicklung der Instrumente ist oder warum sich Familien dafür entscheiden. Gleichzeitig sieht sie eine Eignung der Verfassung eher bei größeren Familien gegeben, wohingegen in Kleineren eher Familientreffen sinnvoll sind. So würden sich weniger komplexe Familien auch für eine weniger formelle Governance entscheiden. Auch spricht Suess (2014) eine Reihe von Wirkungen an: So kann mit Hilfe der richtigen Governance den Familien geholfen werden, ein Team zu werden, welches zusammenarbeitet und gemeinsame Ziele verfolgt (Suess, 2014). Eine Familienverfassung kann insbesondere bei angestellten Managern positive Folgen haben und deren Engagement verbessern. Ferner thematisiert die

Autorin als einzige mögliche negative Folgen, welche insbesondere dann eintreten, wenn die Familie nicht geschlossen hinter den Maßnahmen steht. Bspw. kann ein Familienrat von manchen als Überwachungsrat wahrgenommen werden. Auch kann die Verfassung zu Konflikten führen, wenn nicht alle Angehörigen in den Prozess einbezogen werden und Vereinbarungen ohne die Zustimmung der übrigen Personen getroffen werden.

Die Autoren Sacristán-Navarro und Cabeza-García (2020) untersuchen in einer Fallstudie am Beispiel der spanischen Warenhauskette El Corte Inglés, wie Konflikte zwischen Anteilseignern entstehen können, wenn keine Governanceinstrumente vorhanden sind oder diese falsch eingesetzt werden. Grundsätzlich kommen die Autoren zu dem Schluss, dass mit steigender Komplexität in der Unternehmerfamilie Werkzeuge der Governance unabdingbar werden. Dabei heben sie insbesondere die Bedeutung der Familienverfassung hervor. Diese kann die Konsensfindung zwischen den Beteiligten fördern und Konflikte in eine Richtung lenken, in der sie keine Auswirkungen mehr auf das Unternehmen haben. Insbesondere können Konflikte in Zusammenhang mit der Nachfolge frühzeitig unterbunden werden.

Weiter untersuchten Arteaga und Escribá-Esteve (2021), für welche Arten von Familienunternehmen welche Instrumente in Frage kommen. Dazu betrachteten die Autoren die Merkmale (i) Eigentumsstruktur, (ii) Beteiligung der Familie im Management, sowie (iii) familiäre und organisationale Komplexität und führten 490 Befragungen in spanischen Familienunternehmen durch. Herausgefunden haben sie, dass Verfassungen meist in Konstellationen mit einer starken Präsenz der Familie im Management sowie bei einer hohen Komplexität in der Familie gewählt werden. Die ebenfalls untersuchten Familienräte wurde eher angetroffen, wenn die Rollen von Management und Eigentümern getrennt waren oder einer hohe organisationale und familiäre Komplexität festgestellt wurde. Grundsätzlich sehen die Autoren eine Notwendigkeit von Governance Instrumenten ab der 2. Familiengeneration. In der ersten besteht hingegen noch keine Notwendigkeit, da die Unternehmen hier durch die Präsenz des Gründers im Interesse der Familie geführt werden. Auch in weit entwickelten Familienunternehmen sehen die Autoren

keine Notwendigkeit für eine Verfassung, da diese oft über familienfremde Geschäftsführer verfügen und die Inhaber eine eher passive Rolle einnehmen. Auch können umfangreiche Anteile bei Externen liegen, was die Notwendigkeit zur Regelung der Nachfolge oder dem Zugang zu Führungspositionen mindert. Gleichzeitig wird jedoch darauf hingewiesen, dass nicht alle Familienunternehmen die gleichen Governance-Lösungen benötigen. Insbesondere Verfassungen und Familienräte sprechen unterschiedliche Bedürfnisse an und können sich gegenseitig ersetzen oder ergänzen.

Im Bereich zur Wirkung auf das Unternehmen haben Arteaga und Menéndez-Requejo (2017) eine Studie veröffentlicht, welche die Auswirkungen einer Familienverfassung auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens in den Fokus nimmt. Dazu wurden in einer über zehn Jahre andauernden Betrachtung 530 Familienunternehmen mit und ohne Familienverfassung befragt. Die Autoren konnten einen positiven Zusammenhang zwischen der Einführung einer Familienverfassung und der Unternehmensleistung feststellen. So weisen Familienunternehmen innerhalb von zwei Jahren nach Entwicklung eine verbesserte Leistung auf. Dieser Effekt ist umso stärker, bei Vorhandensein einer familienexternen Geschäftsführung, wenn mehrere Familienangehörige Anteile besitzen oder spätere Generationen das Unternehmen kontrollieren. Hauptgrund hierfür ist nach Ansicht der Autoren, dass bei einer komplexer werdenden Eigentümerstruktur vermehrt Principal-Agent-Konflikte entstehen können. Eine Familienverfassung kann hier Interferenzen zwischen den Funktionskreisen Eigentum und Unternehmen reduzieren (Vgl. Abschnitt 2.2.4), Kommunikation und Transparenz fördern sowie Abstimmungen zwischen den Eigentümern verbessern. Im Verhältnis zu externen Geschäftsführern kann zudem Klarheit über die Vorstellungen der Familie geschaffen werden.

Im Jahr 2022 erschien eine Veröffentlichung der Autoren Polat und Benligiray, mit einer Stichprobe von 111 Familienunternehmen in der Türkei. Die Autoren betrachten den Effekt einer Professionalisierung der Gesellschafter auf die wirtschaftliche Entwicklung. Governance-Instrumenten wie der Familienverfassung wird in diesem Zusammenhang eine positive Wirkung auf

die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen nachgesagt. Auch diese Studie konnte den Effekt bestätigen. So zeigen die Ergebnisse, dass insbesondere ein Vorhandensein von Regelungen für die Nachfolge eine bessere Leistung, gemessen an Umsatz und Gewinn nach sich ziehen. Jedoch konnten die Autoren keine statistisch signifikante Beziehung zwischen der Unternehmensleistung und der Familienverfassung feststellen.

In einer weiteren Veröffentlichung untersuchten Jansen et al. (2023) die Präferenzen von 277 belgischen Unternehmerfamilien bei der Wahl ihrer Finanzierungsquellen und wie diese ihre Investitionen finanzieren. Hierzu können interne, in der Familie oder dem Unternehmen vorhandene Mittel in Betracht kommen, sowie externe Quellen. In Familienunternehmen beeinflussen häufig sozio-emotionale Aspekte die Entscheidungsfindung und damit nach Ansicht von Jansen et al. (2023) auch die Finanzierungsentscheidungen. So möchten Familien die Kontrolle über ihr Unternehmen behalten. Daher ist anzunehmen, dass sie weniger geneigt sind, externes Kapital aufzunehmen und stattdessen eher auf im Unternehmen generierte Mittel oder Kapital aus der Familie zurückgreifen. Die Autoren konnten jedoch herausfinden, dass eine Familienverfassung in positivem Zusammenhang mit der Verwendung externer Quellen steht. So kann die Verfassung dafür sorgen, den familiären Charakter des Unternehmens zu bewahren und die langfristige Perspektive des Unternehmens deutlich zu machen. So können externe Geldgeber in das Unternehmen integriert werden, ohne dass der Familiencharakter verloren geht. Daher ist eine Familienverfassung häufig bei Unternehmen anzutreffen, die auf externes Kapital zurückgreifen. Externes Kapital wird dann dem Familienkapital vorgezogen.

Die Wirkung von Governance-Instrumenten allgemein auf das Unternehmen wurde zuerst im Jahr 2011 von Brenes et al. in den Fokus genommen. Im Rahmen ihrer Studie betrachteten die Autoren 22 Familienunternehmen mit einer Familienverfassung oder anderen Governance-Strukturen in Lateinamerika. Dabei wurde die Auswirkung auf die Leistung von Familienunternehmen betrachtet. Die Befragten betrachten ihre Verfassung als Leitfa-

den für Struktur und Ordnung in der Familie sowie dem Unternehmen. Insbesondere wird die Schaffung von Transparenz hervorgehoben, da die Spielregeln für die Unternehmensführung gemeinschaftlich festgelegt werden. In der Folge kommt es zu einem stärkeren Engagement des Vorstands, was sich in häufigeren Sitzungen ausdrückt. Die Autoren kommen auch zu dem Schluss, dass Family Governance eher für größere Familien relevant ist, in denen eine große Anzahl von Mitgliedern nicht aktiv am Unternehmen beteiligt ist. Weiter konnten sie beobachten, dass es zu Herausforderungen in der Umsetzung der Familienverfassung gekommen ist. So geschah dies langsamer als gewünscht.

Ein Jahr später erschien zu diesem Themenbereich ein Beitrag von Berent-Braun und Uhlner (2012), welche in einer international angelegten Studie 64 Familienunternehmen in 18 Ländern betrachtet haben. Ziel ihrer Arbeit war die Untersuchung, ob Unterschiede in der Governance erklären können, warum manche Familienunternehmen wirtschaftlich erfolgreicher sind. Die Autoren fanden heraus, dass Governance-Instrumente positive Wirkungen auf die finanzielle Entwicklung des Unternehmens haben. So verbessern diese das Funktionieren der Familien und schaffen Einigkeit. In der Folge wird die Zusammenarbeit verbessert und es werden gemeinsame Ziele verfolgt. Dies hat wiederum Folgen auf die wirtschaftliche Entwicklung. Zur Untermauerung dieser Kausalität führen die Autoren Literatur zu Gruppendynamiken und Teambuilding an, wonach die Leistung eines Teams von gemeinsamen Zielen und einer gemeinsamen Vision abhängt.

Ein weiterer Beitrag an dieser Stelle stammt von Blanco-Mazagatos et al. (2016). Die Studie thematisiert Agency Konflikte zwischen aktiven und passiven Familiengeschaftern und deren Wirkung auf die wirtschaftliche Leistung des Unternehmens. Governance Instrumente, wie die Familienverfassung, können nach Ansicht der Autoren eine positive Wirkung auf diese Konflikte ausüben und so die Leistung des Unternehmens verbessern. Dies konnte im Rahmen einer Betrachtung von 207 spanischen Familienunternehmen untermauert werden. So kam es zu einer positiven Entwicklung nach Einführung der Verfassung. Dieser positive Effekt wurde von

Blanco-Mazagatos et al. (2016) hauptsächlich in Unternehmen in der zweiten oder späteren Generation festgestellt und ist umso stärker, je weiter die Generation fortgeschrittenen ist.

Weiter haben González-Cruz und Cruz-Ros (2016) eine empirische Untersuchung in 269 spanischen Familienunternehmen durchgeführt. Ziel ihrer Arbeit war die Betrachtung, wie eine Unternehmerfamilie zu einer besseren wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens beitragen kann. Dazu untersuchten die Autoren Faktoren wie (i) die Beteiligung der Familie in Management und Führung, (ii) die Entwicklung einer Family Governance, (iii) Unternehmensgröße, (iv) Fortschritt der Generationenfolge und (v) die Eigentumskonzentration. Die Autoren kommen dabei zu dem Schluss, dass Family-Governance zu einer besseren Leistung und wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens führt. Häufig wird zwar ein negativer Zusammenhang zwischen einer weiten Streuung von Anteilen und der Unternehmensleistung gesehen, jedoch kann Family-Governance hier entgegenwirken. So können Nachteile, welche sich aus einer breiten Streuung der Anteile ergeben minimiert und Vorteile gleichzeitig verstärkt werden.

In einer weiteren Veröffentlichung untersuchen Duréndez et al. (2019) empirisch die Wirkung von Governance-Instrumenten auf die Fremdkapitalkosten von 281 spanischen Familienunternehmen. Betrachtet wurden dabei der Familienrat, die Familienverfassung und traditionelle Instrumente wie der Aufsichtsrat. Insbesondere ging es den Autoren um die Frage, ob diese Maßnahmen zu einer Minderung der Fremdkapitalkosten führen. Duréndez et al. (2019) konnten herausfinden, dass die Implementierung einer Familienverfassung und insbesondere einer Nachfolgeregelung nicht nur der Lösung von Familienkonflikten und der Planung der Unternehmensnachfolge dient, sondern auch die Kosten der Finanzierung mindert. So sehen es Kreditinstitute positiv, wenn Familienunternehmen Governance-Mechanismen implementieren, die sowohl Familienopportunismus als auch Informationsasymmetrien reduzieren. Es entsteht eine positive Wirkung auf die Risikoanalyse, was eine Senkung der Fremdkapitalkosten nach sich zieht.

Auswirkungen von Governance auf die dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens betrachten Camisón-Zornoza et al. (2020) in einer 748 Unternehmen umfassenden Stichprobe in Spanien. Derartige Fähigkeiten können für Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Beispielhaft seien Innovationsfähigkeit und die Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Bedingungen genannt. Familienunternehmen verhalten sich den Autoren nach häufig risikoavers, auch in Bezug auf Innovationsmöglichkeiten, da als unsicher gesehene Investitionsmöglichkeiten oftmals abgelehnt werden. Die Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass sich die Familienverfassung positiv auf die Risikoaversion der Familien auswirken und die dynamischen Fähigkeiten fördern kann. So wird bspw. ein Wissensaustausch innerhalb der Familie gefördert, welcher die Grundlage für Innovationen bilden kann. Dies wiederum erhöht die Wettbewerbsfähigkeit.

Ebenfalls mit der Wirkung von Family-Governance auf die wirtschaftliche Leistung des Unternehmens haben sich Gonzáles-Cruz et al. (2021) auseinandergesetzt und hierzu 378 spanischen Familienunternehmen betrachtet. Den Autoren zufolge ist es von Bedeutung, wie die Familien ihre Beziehungen untereinander und zum Unternehmen gestalten. Üblicherweise kommt es mit wachsender Familie zu einer Verringerung von Gemeinsamkeiten und zunehmender Heterogenität, was negative Folgen hat. Dieser Entwicklung können Instrumente der Family-Governance entgegenwirken. So zeigen die Ergebnisse der Studie, dass positive Folgen für die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen entstehen. Wichtig ist jedoch, dass Maßnahmen zur Komplexität der Familien passen müssen, um negative Auswirkungen zu vermeiden.

Schließlich dreht sich die Arbeit von Michiels et al. (2022) um den Einfluss auf das Personalmanagement des Unternehmens. Dazu konzipierten die Autoren eine Studie mit 293 belgischen Familienunternehmen und untersuchten die Auswirkungen von Family Governance auf das Personalmanagement. So sind ihrer Ansicht nach Familienunternehmen häufig durch ein weniger formelles Personalmanagement geprägt, welches maßgeblich durch die Familie bestimmt wird. Die Autoren fanden heraus, dass Familien,

in denen nicht-wirtschaftliche Ziele eine untergeordnete Rolle spielen, eher auf ein professionelles Personalmanagement setzen. Oftmals herrschen jedoch familienorientierte Ziele, wie Status, Identität und Harmonie vor. Ein entsprechendes Personalmanagement kann jedoch eine objektive Betrachtung der Qualifikationen von Bewerbern zur Folge haben, was möglicherweise zu einer Verschlechterung der Chancen von Familienmitgliedern auf einen Posten im Unternehmen führt. Weiter konnten die Autoren herausfinden, dass Governance-Instrumente einen positiven Einfluss auf das Vorhandensein eines professionellen Personalmanagements haben.

Schließlich haben Barbera et al. (2023) auf Grundlage eines globalen gesammelten Datensatzes von 424 Familienunternehmen untersucht, inwieweit eine funktionierende Familie zur wirtschaftlichen Performance des Unternehmens beiträgt. Die Autoren bemerkten, dass Family Governance zu einem Funktionieren der Familie beitragen und dies wiederum zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann. Insbesondere wird hier die Wirkung von funktionierenden Beziehungen innerhalb der Familie hervorgehoben. Weiter sehen die Autoren die Bedeutung einer Family Governance als ebenso wichtig, wenn nicht sogar als wichtiger, wie die einer Unternehmens Governance. Eine Familienverfassung sowie regelmäßige Zusammenkünfte im Familienkreis werden dabei als die wichtigsten Instrumente erachtet.

Es fällt auf, dass der Aspekt der Wirkung auf das Unternehmen in den meisten Veröffentlichungen zum Forschungsfeld Beachtung findet. Berent-Braun und Uhlener (2012) führen hierzu einen möglichen Grund an: So kann anhand der Erkenntnisse gezeigt werden, dass es sich für Unternehmerfamilien sowohl von der Zeit als auch von den Kosten her lohnen kann, Instrumente der Familien Governance einzuführen.

Einen weiteren Themenblock stellt die Professionalisierung der Familie und des Unternehmens dar. In Bezug auf die Wirkung einer Familienverfassung lässt sich hier erneut die bereits präsentierte Studie von Polat und Benligiray (2022) erwähnen, welche die Auswirkungen einer Professionalisierung der Gesellschafter auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens zum Inhalt hat. So attestieren die Autoren den Governance-Instrumenten eine

positive Wirkung. Den Aspekt der Professionalisierung bewerten sie in diesem Zusammenhang anhand des Vorhandenseins von Regelungen zur Unternehmensnachfolge im Rahmen der Verfassung. Zudem sehen sie diese als förderlich für eine Professionalisierung.

Eine weitere Veröffentlichung zu Professionalisierung mit Hilfe einer Familienverfassung stammt von Voordeckers et al. (2024), welche 299 Familienunternehmen in Spanien betrachtet haben. Konkret beschäftigten sich die Autoren damit, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Governance und einer Erwartungshaltung bei Anteilseignern hinsichtlich einer Mindestrendite gibt. Dazu stellten sie in Bezug auf die Family Governance mehrere Entwicklungsstufen auf: (i) die informelle Phase, (ii) die Phase des Familienrates, sowie (iii) die Phase der Familienverfassung. Die Ergebnisse zeigen, dass die Erwartungshaltungen der Familien hinsichtlich einer Mindestrendite in der Phase der Familienverfassung am geringsten sind. Dies führen Voordeckers et al. (2024) auf das Vorhandensein einer gemeinsamen Vision für das Unternehmen und der Schaffung von Strukturen und Vertrauen unter den Familienmitgliedern durch eine Familienverfassung zurück.

Die Wirkung von Family Governance auf die Professionalisierung von Familienunternehmen untersucht Suess-Reyes (2017) anhand einer Stichprobe von 612 Befragungen in Österreich. Dazu hat die Autorin die Entwicklung einer transgenerationalen Orientierung in Unternehmerfamilien betrachtet und untersucht, inwieweit Family Governance diese fördern kann. Eine derartige Ausrichtung der Familie hat zum Ziel, das Unternehmen über Generationen in Familienhand zu halten. Gleichzeitig unterstreicht Suess-Reyes (2017), dass ihre Entwicklung eine der größten Herausforderungen für Familienunternehmen ist und nur wenige den Fortbestand über Generationen hinweg meistern. Hierbei kann nach Meinung der Autorin Family Governance helfen und zu einer transgenerationalen Ausrichtung beitragen. So kann diese die Kommunikation innerhalb der Unternehmensfamilie fördern, das emotionale Investment der Angehörigen in das Unternehmen erhöhen und die Identifikation stärken. Jedoch hebt sie auch hervor, dass

## Forschungsstand zur Wirkung der Familienverfassung

Governance Instrumente nicht pauschal als effektiv und wirkungsvoll angesehen werden dürfen. Stattdessen kommt es auf die richtige Umsetzung an und auf die Bedeutung, welche ihnen anschließend beigemessen wird.

In einer weiteren konzeptionellen Veröffentlichung hat sich Polat (2021) mit dem Thema Professionalisierung auseinandergesetzt. Die Autorin kritisiert, dass sich Professionalisierung in der Forschung häufig auf den Einsatz familienfremder Manager und die Delegation von Befugnissen beschränkt. Polat (2021) sieht Professionalisierung hingegen als mehrdimensionalen Ansatz. Sie kommt zu dem Schluss, dass die Professionalisierung (i) des Managements, (ii) der Organisationsstruktur, (iii) der Prozesse und Abläufe, (iv) der Beziehung der Familie zum Unternehmen, (v) der Mitarbeiter, sowie (vi) der Arbeitsumgebung und -kultur ebenfalls einen wichtigen Beitrag leisten. In diesem Zusammenhang hebt die Autorin hervor, dass Family Governance eine Professionalisierung all dieser Aspekte zur Folge hat.

Schließlich haben de Groot et al. (2022) in einer internationalen Studie in 175 Unternehmen die Wirkung von Family Governance auf das Sozialkapital der Familie untersucht. Das Sozialkapital bildet sich aus Ressourcen, welche aus den Beziehungen untereinander resultieren, wie bspw. Vertrauen, Zusammenhalt, geteilte Werte und Normen. Diese bewirken den Austausch von Wissen und erleichtern die Verfolgung gemeinsamer Ziele. Family Governance kann sich den Autoren zufolge positiv auf das Sozialkapital auswirken, durch eine Stärkung der Familienidentität. Dies geschieht im Wesentlichen durch Förderung von Kommunikation. Gleichzeitig heben de Groot et al. (2022) die Bedeutung eines starken Sozialkapitals für die Langlebigkeit von Familienunternehmen hervor. So kann dies den kollektiven Willen zur Erhaltung des Familienvermögens fördern.

Veröffentlichungen, welche dem Themenbereich Konflikte zuzordnen sind, setzen sich im Wesentlichen mit Konflikten im Sinne der Principal-Agent-Theorie auseinander. So untersuchen Jayantilal et al. (2023) in einer konzeptionellen Veröffentlichung die Wirkung einer Familienverfassung auf eben jene Konflikte. Die Autoren widmeten sich dabei u.a. der Frage, wie eine Familienverfassung mit Standards für Führung und Kontinuität zu einer

Milderung führen kann. Mithilfe der Spieltheorie untersuchen die Autoren die zugrunde liegenden strategischen Entscheidungsprozesse beim Aufeinandertreffen mehrerer Stakeholder. Dabei geht es speziell um Situationen mit asymmetrischer Information, wie bei Principal-Agent-Konflikten. Die Autoren betonen die Bedeutung von Governance-Instrumenten, wie der Familienverfassung, für diese Interaktionen. So können durch eine Familienverfassung Konflikte entschärft und reibungslose Übergänge im Rahmen der Unternehmensnachfolge gefördert werden.

Zu diesem Themenbereich zählt ebenfalls die Arbeit von Rodriguez-Garcia und Menéndez-Requejo (2023), welche in acht Fallstudien in spanischen Familienunternehmen die Wirkung einer Verfassung auf die verschiedenen Arten von Agency Konflikten untersucht. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die Verfassung ein wirksames Instrument zur Reduzierung derartiger Konflikte ist. Diese Aussage bezieht sich dabei insbesondere auf zwei Verbindungen: (i) Die Beziehung zwischen Familieneigentümern und Familienmanagern sowie (ii) zwischen Familieneigentümern und der Familie als Ganzes. So lässt sich durch eine Familienverfassung Vertrauen fördern, Kommunikation verbessern sowie Vetternwirtschaft und opportunistisches Verhalten verringern. Dies führt zu einer Minimierung von Konflikten und zu einer Verbesserung der Beziehungen untereinander.

Auch die Forschung zu den Governance-Instrumenten im Allgemeinen liefert an dieser Stelle einen Beitrag. Die bereits im Themenfeld zur Wirkung auf das Unternehmen vorgestellte Studie von Blanco-Mazagatos et al. (2016) nimmt ebenfalls diesen Aspekt in den Fokus. Die Betrachtung erfolgte dabei in Abhängigkeit der Unternehmensgeneration: So bestand die Stichprobe aus 42 Unternehmen der ersten, 118 der zweiten sowie 47 aus der dritten oder späteren Generation. Die Autoren attestieren der Familienverfassung eine positive Rolle zur Vermeidung dieser Konflikte, indem die Interessen aktiver und passiver Teilhaber koordiniert werden können. Da diese Art von Konflikten vermehrt bei einer komplexer gewordenen Eigentümerstruktur entsteht, wird insbesondere in größeren und älteren Familienunternehmen ab der zweiten Generation die Entwicklung von Governance

Maßnahmen als sinnvoll angesehen. In der ersten Generation werden diese Instrumente von den Autoren aufgrund der Dominanz der Gründerpersönlichkeiten als nicht funktionsfähig erachtet. Stattdessen können sie sogar die Leistung beeinträchtigen. Die Autoren haben in diesen Fällen eine Verringerung der (Eigen-)Kapitalrendite feststellen können. Die beschriebene positive Wirkung auf das Unternehmen kann so als Folge eines verminderten Konfliktgeschehens zwischen Familienmitgliedern gesehen werden.

In einem weiteren Artikel von Michiels et al. (2015), welcher auf einer empirischen Untersuchung in 244 belgischen Familienunternehmen basiert, geht es um den Zusammenhang zwischen Dividendenzahlungen und Interessenkonflikten. In diesem Zusammenhang wurde untersucht, wie Family Governance diese Beziehung moderieren kann. Die Autoren kommen zu der Erkenntnis, dass Governance keine direkte Auswirkung auf die Neigung zur Zahlung von Dividenden hat. Es kann jedoch eine gemeinsame Vision zwischen aktiven und passiven Teilhabern entwickelt werden. Diese kann Interessenkonflikte verhindern, da ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Investitionen geschaffen wird. Investitionen gehen normalerweise zu Lasten der Dividendenzahlungen. Andersherum bestehen bei einem Ausbleiben profitabler Wachstumsmöglichkeiten keine Argumente mehr, überschüssige Mittel im Unternehmen zu halten. Dank Family Governance können passive Familienangehörige in diesen Entscheidungsprozess eingebunden werden, was ihr Verständnis für die Notwendigkeit, Geld im Unternehmen zu belassen, erhöht. Eine Familienverfassung kann zudem dabei helfen, die Interessen aktiver und passiver Teilhaber zu koordinieren.

Des Weiteren haben Sacritán-Navarro und Cabeza-García (2020) in einer Fallstudie über das spanische Einzelhandelsunternehmen El Corte Inglés untersucht, wie ein falscher Einsatz von Governance-Instrumenten oder ein völliges Fehlen von Maßnahmen Konflikte zwischen Anteilseignern begünstigen kann. Die Autoren zeigen anhand des Negativbeispiels von El Corte Inglés, wie Probleme durch Fehler bei der Wahl der Governance-Instrumente entstehen können. So können bspw. Konflikte über Differenzen bzgl. der Bewertung und aufgrund von Machtkämpfen entstehen. Die Autoren

kommen zu dem Schluss, dass nicht nur traditionelle Corporate-Governance-Mechanismen wichtig für Familienunternehmen sind, sondern ebenfalls eine geeignete Family-Governance. Sacristán-Navarro und Cabeza-García stellen diese hinsichtlich ihrer Bedeutung sogar auf eine Stufe mit Maßnahmen der Corporate Governance. So sollten Familienunternehmen Governance-Gremien einsetzen, die sich mit Familienangelegenheiten befassen (bspw. ein Familienausschuss oder -rat) und ein Familienprotokoll erarbeiten. Governance-Organe sind nicht nur wichtig für die Erreichung wirtschaftlicher und finanzieller Ziele, sondern sie geben auch den Interessengruppen eine Stimme.

Den Erarbeitungsprozess einer Familienverfassung rücken Botero et al. (2015) in ihrem konzeptionellen Artikel in den Fokus. Die Autoren entwickeln darin ein Prozessmodell für die individuelle Erarbeitung von Familienverfassungen in Unternehmerfamilien. Eine wichtige Grundlage für die Themen, welche im Prozess behandelt werden, bilden dabei eine Reihe typischer Konflikte in Familienunternehmen. Diese werden von den Autoren anhand der drei Subsysteme eines Familieunternehmens, Familie, Eigentum und Unternehmen unterteilt (Vgl. Abschnitt 2.2.4). Die Autoren wollen jedoch auch der Annahme entgegenreten, die Familienverfassung bestünde aus einem allgemeingültigen Grundgerüst, welches sich durch minimale Anpassungen auf andere Familien übertragen ließe.

In einer empirischen Untersuchung, bestehend aus 1488 Familienunternehmen in Spanien, betrachten Parada et al. (2020) den Entwicklungsprozess der Instrumente der Family Governance. Die Autoren legen dabei den Fokus auf die Reihenfolge, in welcher die Maßnahmen entwickelt werden. Auf diese Weise sollen Rückschlüsse gezogen werden, warum die Werkzeuge in manchen Fällen wirkungsvoll sind und in manchen nicht. Parada et al. (2020) fanden im Rahmen ihrer Studie heraus, dass Familienunternehmen einer bestimmten Reihenfolge bei der Entwicklung ihrer Governance folgen: Begonnen wird meist mit Maßnahmen für das Unternehmen, wie dem Verwaltungsrat und dem Vorstand. Erst danach folgen Instrumente für die Familie, wie der Familienrat und die Familienverfassung. Diese bildet

den Autoren nach den letzten Schritt in der Entwicklung einer Governance Struktur. Jedoch sind auch Abweichungen von der beschriebenen Reihenfolge denkbar. Generell gibt es laut Parada et al. (2020) kein einheitliches Vorgehen, welches den unterschiedlichen Eigenschaften verschiedenster Familienunternehmen gerecht wird. Auch benötigen nicht alle den identischen Umfang an Maßnahmen.

Im Bereich der Veröffentlichungen zur Wirkung der Familienverfassung auf die Unternehmensnachfolge sind zwei Artikel von den Autoren Matias und Franco (2020, 2021) erschienen. Der erste Artikel aus dem Jahr 2020 besteht aus einer Fallstudie in einem portugiesischen Familienunternehmen. Ziel dieses Artikels war es, zu verstehen, welche Rolle die Familienverfassung in der Nachfolgeplanung von Familienunternehmen einnehmen kann. Die Autoren konnten hierzu herausfinden, dass die Verfassung hilfreich ist und ein wirksames Instrument zur Konfliktvermeidung darstellt. So hat sie im untersuchten Fall für Einigkeit unter den Familienangehörigen gesorgt und so eine präventive Wirkung entfaltet. Im betrachteten Fall wurde die Verfassung von der gesamten Familie akzeptiert und umgesetzt. Auch bei der Planung der Nachfolge kann eine Familienverfassung hilfreich sein. Die zweite Veröffentlichung der Autoren aus dem Jahr 2021 besteht aus sieben Fallstudien in portugiesischen Familienunternehmen. Auf diesem Weg sollte untersucht werden, inwieweit ein Familienrat und eine Familienverfassung bei der Planung der Unternehmensnachfolge helfen können. Die Autoren konnten einen positiven Einfluss feststellen. Sie beschreiben die Verfassung als präventives Element, welches einen hohen ideellen Wert besitzt. Sie kann helfen, die Familie zusammenzuhalten und das Unternehmen zu stabilisieren, indem eine Verbindung geschaffen wird. Auch werden Regelungen und Lösungen für mögliche Konflikte aufgenommen. Ferner heben die Autoren die Bedeutung einer frühzeitigen Planung des Nachfolgeprozesses hervor. Hierbei können Familienrat und Familienverfassung helfen, das langfristige Überleben des Unternehmens zu unterstützen.

Auch zu den Instrumenten der Family Governance existiert eine Veröffentlichung von Umans et al. (2020), welche die Wirkung auf die Nachfolge untersucht. Dazu haben die Autoren 225 Familienunternehmen in Belgien betrachtet und analysiert, inwieweit die Instrumente eine Nachfolgeplanung fördern. Sie konnten dabei einen positiven Zusammenhang herausfinden und stellten fest, dass der Einsatz von Family Governance dazu beiträgt, eine Planung zu stimulieren. So kann Governance mit den Aktivitäten zur Nachfolgeplanung helfen, den langfristigen Erhalt des Familienunternehmens zu unterstützen.

Schließlich enthalten vier der identifizierten Beiträge ein Literaturreview. Diese Beiträge beziehen sich ausschließlich auf die Governance generell und nicht auf die Familienverfassung. In den Artikeln von Suess (2014) und Villalonga et al. (2015) geschah dies als Vorarbeit der eigentlichen Forschung in anderen Themenfeldern. So hat Suess (2014) eine Betrachtung von 19 international erschienenen Veröffentlichungen durchgeführt, um Faktoren zu identifizieren, welche in Zusammenhang mit Family-Governance stehen. Als Ergebnis konnte sie eine Reihe von Auslösern (Bspw. Komplexität, Professionalisierung), Wechselwirkungen (bspw. Unternehmensperformance) und Ergebnissen (bspw. Nachfolgeplanung, verbesserter Zusammenhalt) identifizieren, welche sie anschließend in ein Modell überführt hat.

Weiter haben Villalonga et al. (2015) auf Basis einer international durchgeführten Literaturrecherche eine Reihe von Lösungs- und Governance-Instrumenten untersucht, wie sie in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen zur Anwendung kommen. Anschließend wurden diese hinsichtlich ihrer Wirkung auf Principal-Agent-Konflikte betrachtet. Die Autoren attestieren eine grundsätzliche Wirksamkeit von Governance-Instrumenten und insbesondere einer Familienverfassung auf diese Konflikte.

Die Arbeiten von Pu et al. (2022) sowie Thakur und Sinha (2023a) enthalten ein Literaturreview, ohne konkreten Forschungsschwerpunkt, sondern zur Abbildung des Forschungsstands. So bemerken Pu et al. (2022) ein zuneh-

menendes Interesse der Forschung an der Governance von Familienunternehmen. Gleichzeitig beschreiben sie dieses Themenfeld als vergleichsweise neu und vielversprechend für künftige Betrachtungen. Aus diesem Grund stellten die Autoren eine umfassende Literaturübersicht auf, um die weltweite Forschung auf diesem Gebiet zu erfassen. Der Fokus lag dabei auf einer bibliometrischen Analyse der identifizierten Artikel und einer Klassifizierung der Family Governance in (i) interne formelle, (ii) interne informelle, (iii) externe formelle und (iv) externe informelle Mechanismen. Die Ergebnisse zeigen einen Schwerpunkt der Forschung auf interne informelle Instrumente. Unter allen 15 betrachteten Maßnahmen sehen die Autoren Familientreffen, Familienrat, Familienverfassung und Vorstand als am weitesten verbreitet. Ähnlich wie Suess (2014) konnten auch Pu et al. (2022) einen Zusammenhang zu einer Reihe von Faktoren identifizieren, darunter Einflussfaktoren (bspw. Unternehmensumfeld, Familienkomplexität), Interaktionsfaktoren (bspw. Unternehmensleistung, Einheit der Familie) und Ergebnisse (bspw. Nachfolgeplanung, strategische Entscheidungsfindung).

Schließlich haben Thakur & Sinha (2023a) 52 Artikel ausgewählt, um ebenfalls die bestehende Forschung zu Family Governance zu betrachten. Die Autoren konnten herausfinden, dass Komplexität innerhalb der Familie einer der häufigsten Gründe für die Einführung einer Family Governance darstellt. Ferner wurde festgestellt, dass es in der Folge zu familien- und unternehmensbezogenen Veränderungen kommt. Diese bringen positive Folgen mit sich, wie eine verbesserte wirtschaftliche Unternehmensentwicklung sowie eine Reihe nichtwirtschaftlicher Effekte wie Einigkeit innerhalb der Familie und verbesserte Beziehung zum Unternehmen.

Grundsätzlich herrscht in der Literatur Einigkeit zu einer Reihe von Themen. So gilt Family Governance als sinnvoller Ansatz zur Bewältigung von Komplexität in Familie und Unternehmen (González-Cruz et al., 2021; Suess, 2014). Forscher sehen insbesondere in größeren und älteren Familienunternehmen ab der 2. Generation die Entwicklung einer geeigneten Governance als sinnvoll an (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Blanco-Mazagatos et al., 2016; Brenes et al., 2011; Rodríguez-García & Menéndez-Requejo,

2023). Family Governance kann helfen, die potenziellen Nachteile, welche sich auf einer breiten Streuung des Eigentums ergeben, zu minimieren (González-Cruz & Cruz-Ros, 2016). Dazu zählen die Verwaltung der divergierenden Interessen der wachsenden Zahl an Personen in Unternehmen und Familie (Suárez & Santana-Martín, 2004). Hier kann eine Familienverfassung zu einer Professionalisierung beitragen (Polat, 2021), insbesondere durch die Aufstellung von Regeln für die Mitarbeit im Unternehmen, bspw. an Ausbildung und Erfahrungen der Angehörigen (Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023; Suess, 2014). Auch kommt es zu einer Professionalisierung des Managements (Polat, 2021; Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023). Im Kontrast dazu wird bei Unternehmen der ersten Generation keine Notwendigkeit gesehen, da diese noch im Interesse der Familie gleitet werden (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Suárez & Santana-Martín, 2004). So sehen auch Blanco-Mazagatos et al. (2016) Governance Instrumente aufgrund der Dominanz der Gründerpersönlichkeiten in der ersten Generation sogar als nicht funktionsfähig, stattdessen können sie sogar die Unternehmensleistung beeinträchtigen.

Insbesondere wird in der Literatur eine Verbesserung der Kommunikation unter den Familienmitgliedern festgestellt (Botero et al., 2015; Suess, 2014; Suess-Reyes, 2017). Dies wiederum sorgt für eine Verbesserung der Beziehungen untereinander (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023; Suess-Reyes, 2017). So werden Informationsweitergabe und Transparenz verbessert (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Botero et al., 2015), Klarheit über individuelle Rechte und Pflichten geschaffen (Suárez & Santana-Martín, 2004) sowie Vertrauen und gemeinsame Ziele gebildet (Suess, 2014). Schlussendlich trägt dies zur Vermeidung von Konflikten bei (Botero et al., 2015; Berent-Braun & Uhlander, 2012; Umans et al., 2020). Weiter können Ordnung und Struktur in Unternehmen und Familie gefördert werden (Brenes et al., 2011; Suess, 2014). So beschränkt die Verfassung Vetternwirtschaft (Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023) und steigert den Zusammenhalt in der Familie (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Botero et al., 2015; Brenes et al.,

2011; Suess, 2014; Umans et al., 2020). Bspw. können gemeinsame Ziele geschaffen (Berent-Braun & Uhlener, 2012; McClain, 2006; Suess, 2014; Suess-Reyes, 2017) und das Vertrauen untereinander gestärkt werden (Suess, 2014). Erwähnt werden ebenfalls die Schaffung von gemeinsamen Werten (McClain, 2006) und einer gemeinsamen Identität (Suess-Reyes, 2017). Auch kann die Einmischung der Familie in Unternehmensbelange reduziert werden (Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023). Die Verfassung schafft hier Klarheit über die verschiedenen Rollen und Aufgaben der Familienangehörigen (Botero et al., 2015; Suess, 2014). Sie kann helfen, die Erwartungen, welche Familienmitglieder in Bezug auf ihre Verpflichtungen und mögliche Gegenleistungen haben, festzuhalten (Botero et al., 2015). Schließlich trägt die Familienverfassung so dazu bei, den langfristigen Fortbestand des Unternehmens zu sichern (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Berent-Braun & Uhlener, 2012; Suess, 2014).

Betrachtet man die Themenschwerpunkte der identifizierten Veröffentlichungen, so fällt auf, dass viele Autoren die Folgen auf das Unternehmen untersuchen. Dabei nehmen sie insbesondere die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Principal-Agent-Konflikte in den Blick. Als Begründung kann angeführt werden, dass grundsätzlich ein negativer Zusammenhang zwischen einer weiten Streuung der Unternehmensanteile und der wirtschaftlichen Leistung attestiert wird (González-Cruz & Cruz-Ros, 2016). Dies liegt daran, dass bei einer komplexer werdenden Eigentümerstruktur vermehrt Principal-Agent-Konflikte entstehen können (Blanco-Mazagatos et al., 2016; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Hier knüpft die Familienverfassung mit ihrer beschriebenen Wirkung auf Konflikte an und führt zu einer Verbesserung der wirtschaftlichen Entwicklung (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Berent-Braun & Uhlener, 2012; Blanco-Mazagatos et al., 2016; Camisón-Zornoza et al., 2020; González-Cruz & Cruz-Ros, 2016; Michiels et al., 2015; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Suess, 2014). Viele Veröffentlichungen behandeln die eigentliche Wirkung auf die Familie nur am Rande. Dabei handelt es sich bei der Familienverfassung um ein Instrument der Family Governance, weswegen eine Betrachtung mit Fokus auf

die Familie nahelegt. Auch kann eine Betrachtung von Konflikten von Interesse sein, welche nicht in Zusammenhang mit der Principal-Agent-Theorie stehen.

Abschließend bleibt anzumerken, dass der Literaturbestand im Forschungsfeld grundsätzlich als sehr heterogen gesehen werden kann (Vgl. Tabelle 5). Auch zu manchen Themenschwerpunkten lassen sich unterschiedliche Erkenntnisse und Meinungen ausfindig machen. Denkbar ist hier eine Korrelation mit dem jeweiligen geografischen Kontext. Dies zeigt, dass wenig gesicherte Erkenntnisse vorliegen und weitere Forschungsbemühungen zum Erkenntnisfortschritt beitragen können.

Als bedeutsamste Veröffentlichungen sind bzgl. der Literatur zu Familienverfassungen die Veröffentlichungen von Botero et al. (2015) sowie Rodriguez-Garcia und Menéndez-Requejo (2023) zu nennen. Botero et al. (2015) haben mit der Präsentation eines Prozessmodells für die Entwicklung der Familienverfassung eine wichtige Grundlage für Theorie und Praxis geschaffen. In ihrer Veröffentlichung haben sie dazu einen Katalog mit Leitfragen für den Erarbeitungsprozess entwickelt, der viele potenzielle Konfliktfelder abdeckt. Die Autoren Rodriguez-Garcia und Menéndez-Requejo (2023) haben sich hingegen mit der Wirkung der Familienverfassung auf Konflikte auseinandergesetzt. Dies kann als der Hauptwirkungsmechanismus angesehen werden, wohingegen die vielfach untersuchte Wirkung auf die wirtschaftliche Leistung eher nachgelagert, als Folge einer Verringerung der Konflikte eintritt. Betrachtet man die Häufigkeit der Zitierung der gefundenen Artikel im Bereich der Familienverfassung, so sticht hier besonders die Veröffentlichung von Arteaga & Menéndez-Requejo (2017) mit 86 Erwähnungen hervor. Weit abgeschlagen folgen Botero et al. (2015) mit 9 sowie McClain (2006) mit 5 Erwähnungen.

Im Bereich der Veröffentlichungen zur Family Governance allgemein lässt sich zunächst die Veröffentlichung von Arteaga und Escribá-Esteve (2021) hervorheben. Die Autoren haben untersucht, welche Art von Governance sich am besten für welche Art von Familienunternehmen eignet. Auch Parada et al. (2020) liefern in diesem Zusammenhang einen wichtigen Beitrag,

da sie die Reihenfolge, in welcher Maßnahmen eingeführt werden sollten, beleuchten. Betrachtet man die Häufigkeit, mit der die jeweiligen Veröffentlichungen zitiert wurden, so stechen hier die Artikel von Villalonga et al. (2015) mit 156 Zitierungen, Brenes et al. (2011) mit 83 Erwähnungen sowie Suárez & Santana-Martin (2004) mit 74 Zitierungen hervor.

### **3.4 Forschungslücke und Einordnung des Forschungsvorhabens**

#### Deutschland als kultureller und institutioneller Kontext

Die vorliegende Arbeit trägt den Titel: Wirkung einer Familienverfassung auf Konflikte in Unternehmerfamilien - Eine Analyse am Beispiel deutscher Familienunternehmen. Der gewählte Kontext für das Forschungsvorhaben beschreibt sogleich eine Forschungslücke, welche mit der vorliegenden Arbeit adressiert werden soll. Betrachtet man die geographische Verteilung der bisherigen Veröffentlichungen (Vgl. ), so fällt eine Konzentration auf Spanien, Portugal und Lateinamerika auf. Dieser Fakt findet vielfach Einzug in die Limitationen der jeweiligen Veröffentlichungen, bspw. in Arteaga und Menéndez-Requejo, (2017), Echaiz Moreno (2010) sowie Gersick und Feliu (2014). Folglich wird eine Ausweitung der Forschung auf weitere Länder gefordert (Botero et al., 2015).

Auch aus Sicht der Praxis gibt es in Spanien eine weite Verbreitung der Familienverfassung (Fleischer, 2018). Hierfür lassen sich vielfältige Gründe ausfindig machen. So werden sowohl Familienunternehmen selbst (Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023; Sharma & Chua, 2013; Suess-Reyes, 2017) als auch der Einsatz der Governance Instrumente durch den jeweiligen kulturellen und institutionellen Kontext geprägt (Aguilera & Jackson, 2010; Lagos Cortés & Botero, 2016; Li & Harrison, 2008; Sharma & Chua, 2013; Suess-Reyes, 2017; Volonté, 2015). Auch kann das jeweilige Rechtssystem einen Einfluss ausüben (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Duréndez et al., 2019; Parada et al., 2020; Umans et al., 2020). Mancherorts bestehen Empfehlungen bzgl. Governance im Unternehmens- und

Familienbereich (Fleischer, 2018; Suárez & Santana-Martín, 2004) oder sogar Vorschriften (Parada et al., 2020). So kann die Entwicklung einer Familienverfassung auf institutionellen Druck hin erfolgen (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021). Bspw. wird in Spanien der Einsatz von Governance Instrumenten zum Schutz interner Stakeholder durch das dortige Rechtssystem gefördert (Suárez & Sanatana-Martin, 2004) und vom Senat empfohlen (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Ferner sehen Rodríguez-García und Menéndez-Requejo (2023) die spanische Unternehmenskultur als wichtigen Einflussnehmer. Auch haben manche Regionen finanzielle Anreize für die Erstellung einer Familienverfassung geschaffen (Fleischer, 2018).

Eine Familienverfassung kann später in Teilen oder komplett zusammen mit dem Geschäftsbericht, im Handelsregister oder auf der Unternehmenshomepage veröffentlicht werden (Duréndez et al., 2019; Fleischer, 2018; Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023). Dies wurde in Form eines Rechtsaktes als königliches Dekret (Real Decreto 171/2007) festgehalten (Fleischer, 2018). Durch eine Veröffentlichung können auch Unternehmensexterne Kenntnis über die Verfassung erlangen und eine positive Wirkung ausgelöst werden (Duréndez et al., 2019; Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023), bspw. bei Finanzinstituten, Zulieferern oder Kunden (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Grundsätzlich suggeriert das bloße Vorhandensein einer Familienverfassung bereits ein Interesse der Familie nach Kontinuität und Professionalisierung (Echaiz-Moreno, 2010; Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023). So ist in Lateinamerika die weite Verbreitung der Familienverfassung laut Brenes et al. (2011) dem Ziel geschuldet, die Chancen der aus Schwellenländern stammenden Unternehmen an internationalen Kapitalmärkten zu erhöhen.

In anderen Ländern wiederum richtet sich eine Familienverfassung nur an die Familie selbst oder maximal den Führungskreis des Unternehmens (Lueger & Suess-Reyes, 2015). Viele Familien wünschen zudem keine Veröffentlichung, da sie nicht möchten, dass interne Angelegenheiten öffentlich werden (Fleischer, 2018; Lange, 2009). Weiter wird eine Verfassung unter

den Familien in den USA und Teilen von Europa als nicht zwingend notwendig angesehen (Gersick & Feliu, 2014). Baus (2013) und Suess-Reyes (2017) sehen in den USA ein eher breites Spektrum verschiedener Maßnahmen in den Familienunternehmen.

Eine Folge der unterschiedlichen institutionellen und kulturellen Rahmenbedingungen ist ein vielfältiges Erscheinungsbild der Familienverfassung (Fleischer, 2017). Gleichzeitig ist hierdurch die Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse beschränkt (Aguilera et al, 2016; Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Parada et al., 2020) oder wird kritisch gesehen (Umans et al., 2020). Daher sollten Erkenntnisse nicht ohne eine Überprüfung auf andere Länder übertragen werden. So fordern eine Reihe von Autoren eine internationale Ausweitung der Forschung, u.a. Arteaga und Escribá-Esteve (2021), Botero et al. (2015), Brenes et al. (2011), Duréndez et al. (2019), Gonzáles-Cruz et al. (2021), Matias und Franco (2021), Michiels et al. (2015), Parada et al. (2020), Polat (2021), Rodriguez-Garcia und Menéndez-Requejo (2023), Sacristán-Navarro und Cabeza-García (2020) sowie Umans et al. (2020). Forschungsvorhaben in anderen Kontexten könnten zudem Aufschlüsse über kulturelle Unterschiede und eine potenzielle Generalisierbarkeit liefern (Botero et al., 2015).

Nicht zuletzt gibt es weltweit eine große Bandbreite an unterschiedlichen Familienformen, -typen und Systemen (Nave-Herz, 2008; Wonneberger & Stelzig-Willutzki, 2018). Im Familienreport 2020 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend wird bspw. auf die im europäischen Vergleich unterschiedliche Häufigkeit familiärer Treffen verwiesen. So kommen die Befragten in Deutschland weniger häufig täglich, wöchentlich oder mehrmals im Monat mit ihren Angehörigen zusammen, als z.B. Familien in Griechenland (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Referat Öffentlichkeitsarbeit, 2021). In Abhängigkeit der Qualität und Quantität sozialer Interaktionen sind unterschiedliche Auswirkungen auf die Beziehungen untereinander und das Konfliktverhalten denkbar.

All diese Umstände wirken sich zusätzlich limitierend auf die Übertragbarkeit der Erkenntnisse aus anderen kulturellen und institutionellen Kontexten

aus. So ist anzunehmen, dass eine Familienverfassung in anderen Ländern auf andere Grundvoraussetzungen oder auch Herausforderungen trifft. Ferner können Bestrebungen zur Veröffentlichung der Verfassung aus nationalen Vorgaben oder Besonderheiten resultieren, welche nur in bestimmten Ländern gelten. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine spätere Veröffentlichung Auswirkungen auf die Inhalte hat. Gerade bei einem solch sensiblen und emotionalen Thema wie Konflikten sollte dieser Punkt nicht außer Acht gelassen werden. Andernorts, wo die Verfassung einer strengen Geheimhaltung unterliegt, kann diese zwar keine Wirkung nach außen entfalten, jedoch ist hier das Risiko, Interna an die Öffentlichkeit zu tragen, deutlich geringer. Daher soll dieses Forschungsvorhaben den Blick auf Deutschland richten, wo empirische Studien zum Thema Familienverfassung in der Forschungslandschaft bislang unterrepräsentiert sind.

Betrachtet man zudem die Gesamtzahl der Veröffentlichungen, so können sowohl die Instrumente der Family Governance (Camisón-Zornoza et al., 2020; Kammerlander et al., 2015; Li & Daspit 2016; Parada et al., 2020; Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012; Suess, 2014) als auch die Familienverfassung im Speziellen als wenig erforschtes Themengebiet angesehen werden (Matias & Franco, 2020; 2021; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Suess, 2014; Arenas Caldona & Rico Balvín, 2014; Klein, 2008). Viele der in Abschnitt 3.1 identifizierten Beiträge betrachten die Familienverfassung darüber hinaus nur als eines von mehreren Instrumenten. Dabei werden diese vielfach parallel betrachtet und bspw. nicht in ihrer Wirkung oder Eignung unterschieden. Dies wirkt sich ebenfalls negativ auf die Generalisierbarkeit und allgemeine Gültigkeit der Erkenntnisse aus. Polat (2021) regt daher an, die einzelnen Bestandteile der Family Governance genauer zu untersuchen.

Zudem wirken die bisherigen Forschungsbemühungen stark heterogen. Es scheint, als gäbe es wenig allgemein anerkannte und gesicherte Erkenntnisse. Viele Dinge in Zusammenhang mit der Familienverfassung, wie bspw. ihre Eignung und ihre Wirkung, sind von individuellen Faktoren abhängig. So werden Governance Instrumente nicht pauschal als wirkungsvoll

angesehen. Viele Erkenntnisse stehen laut Suess-Reyes (2017) zudem in engem Zusammenhang mit der jeweiligen Unternehmerfamilie, welche äußerst heterogen in Erscheinung treten. Dies wiederum limitiert die Verallgemeinerbarkeit der bestehenden Ergebnisse und erhöht gleichzeitig die Notwendigkeit weiterer Forschung in diesem Bereich, zur Erlangung repräsentativer Erkenntnisse.

Ferner kommt nach Meinung von Suess-Reyes (2017) in zahlreiche Veröffentlichungen die Familienperspektive zu kurz. So sieht die Autorin noch viel Raum für weitere empirische und konzeptionelle Studien. Obwohl diese Feststellung aus dem Jahr 2017 stammt, lässt sich auch heute keine signifikante Erweiterung des Kenntnisstandes feststellen (Vgl. jährliche Verteilung der Veröffentlichungen in Abbildung 7). Insbesondere die Familienverfassung sollte weitere Beachtung finden, da sie als eines der wichtigsten Instrumente in Familienunternehmen gesehen wird (Matias & Franco, 2020, 2021; Botero et al., 2015; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Brenes et al., 2011). Im Rahmen des Forschungsvorhabens soll somit die Familienverfassung im Mittelpunkt stehen, insbesondere aus der Perspektive der Unternehmerfamilien. Jedoch muss an dieser Stelle darauf verwiesen werden, dass Familienverfassungen vertrauliche und private Informationen der Familieneigentümer beinhalten, wodurch die Forschung und Sammlung verlässlicher Informationen in diesem Bereich erschwert wird (Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023).

### Herleitung der Forschungsfragen zur Wirkung auf Konflikte

Im Rahmen des Forschungsvorhabens sollen drei Forschungsfragen beantwortet werden, welche Aufschluss über die Wirkung einer Familienverfassung liefern sollen. Den Startpunkt der Untersuchung stellt die Ausgangslage in den Familienunternehmen dar. Dazu zählt die Beantwortung der Frage, welche Familien bzw. Unternehmen sich für die Familienverfassung entscheiden und wie ihre Eigentümer- und Familienstruktur beschaffen ist (Botero et al., 2015; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Parada et al., 2020). So würde dies ein besseres Verständnis über die notwendigen Eigenschaften für eine erfolgreiche Erarbeitung liefern (Botero et al., 2015).

## Forschungsstand zur Wirkung der Familienverfassung

Auch die Motivation der Familienmitglieder und ihre Beweggründe sind in diesem Zusammenhang von Interesse (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Parada et al., 2020; Botero et al., 2015).

Bisherige Veröffentlichungen zeigen, dass es in Bezug auf die Ausgangslage große Unterschiede zwischen den einzelnen Instrumenten der Family Governance geben kann: So berichtet Suess (2014) in Bezug auf die Instrumente generell, dass es keine gesicherten Erkenntnisse darüber gibt, warum sich Familien für bestimmte Maßnahmen entscheiden. In Zusammenhang mit der Familienverfassung geben jedoch manche Autoren die Unternehmensnachfolge als Hauptgrund für die Entwicklung an (Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023). So kann Verfassung in diesem Zusammenhang einen positiven Einfluss haben (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Matias & Franco, 2020; 2021). Auch Governance Instrumente generell den Nachfolgeprozess einleiten (Suess, 2014; Umans et al., 2020). So kann die nächste Generation früh integriert und ihr Interesse am Unternehmen geweckt werden (Suess-Reyes, 2017).

Weiter wird ein geplanter Einbezug eines strategischen Partners als Grund für eine Familienverfassung genannt (Echaiz Moreno, 2010). Andere Autoren sehen statt eines besonderen Ereignisses eher gewisse Eigenschaften von Familie oder Unternehmen als Auslöser: So wird ab einer bestimmten Größe und einem bestimmten Alter des Unternehmens (ab der 2. Generation) die Notwendigkeit einer Familienverfassung gesehen (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Blanco-Mazagatos et al., 2016; Brenes et al., 2011). Ferner sehen eine Reihe von Autoren Konflikte als Auslöser für die Entwicklung einer Verfassung (Brenes et al., 2011; Koeberle-Schmid & Schween, 2012). Dies steht jedoch in Widerspruch zu Aussagen, welche Konfliktfreiheit als wichtige Eigenschaft in der Ausgangssituation sehen.

Die erste Forschungsfrage soll daher beantworten, ob die Unternehmerfamilien ihre Familienverfassung aus einem bestimmten Grund entwickeln, bspw. aufgrund anstehender Veränderungen, wie der Unternehmensnachfolge oder bestehender Konflikte. Dies gibt auch Aufschluss über die von

den Beteiligten gewünschte Wirkung der Verfassung. So ist eine Bewertung der Wirkung im Rahmen der daran anschließenden Forschungsfrage 2 mit einem stärkeren Bezug zur Praxis möglich und erfolgt nicht ausschließlich anhand theoretischen Vorwissens. Forschungsfrage 1 lautet somit:

F1: Welche potenziell existenzrelevanten Herausforderungen veranlassen Unternehmerfamilien, eine Familienverfassung zu entwickeln?

Die zweite Forschungsfrage knüpft direkt daran an und beschäftigt sich mit der Wirkung der Familienverfassung. Zunächst stellt sich die Frage, wie sich der grundlegende Wirkmechanismus der Familienverfassung charakterisieren lässt - ob kurativ oder präventiv. In den bisherigen Veröffentlichungen lässt sich hierzu kein Konsens erkennen. So wird die Familienverfassung mal als Werkzeug zur Vermeidung (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Botero et al., 2015; Fabis, 2009; Freiling & Großmann, 2013; Matias & Franco, 2020; McClain, 2006; Rösen & Großmann, 2014; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Suess, 2014; Ward, 2007) und mal zur Lösung (Baldacchino et al., 2019; Brenes et al., 2011; Matias & Franco, 2020) von Konflikten beschrieben. Manche Autoren verweisen darauf, dass sie meist im Konfliktfall entwickelt wird (Brenes et al., 2011; Koeberle-Schmid & Schween, 2012) und andere bemerken, dass keine Familienverfassung erstellt werden kann, solange Konflikte bestehen (Duréndez et al., 2019; Matias & Franco, 2021). Dem gegenüber stehen Aussagen, wonach dem Erarbeitungsprozess im Hinblick auf die Lösung bestehender Konflikte eine große Bedeutung zugesprochen wird (Botero et al., 2015; Gallo & Tomaselli, 2006; Montemerlo & Ward, 2011). So wird die Wirksamkeit derartiger Führungsinstrumente vom Prozess abhängig gemacht, in welchem sie entwickelt wurden und weniger von ihrem Inhalt (Amit & Perl, 2012; Heyden et al., 2005; Ward, 2010). Grundsätzlich wird auch ein Mangel an Literatur zu diesem Aspekt bemerkt (Aronoff et al., 1998; Botero et al., 2015; Parada et al., 2020). So findet sich wenig darüber, wie eine Familienverfassung entwickelt (Botero et al., 2015) und implementiert wird (Parada et al., 2020).

Lediglich zwei Veröffentlichungen mit Fokus auf den Prozess ließen sich im Rahmen der Literaturrecherche (Vgl. Abschnitt 3.1) identifizieren: Botero et

al. (2015) sowie Parada et al. (2020). Die unzureichende Würdigung des Prozesses in der Forschung führt jedoch nach Meinung von Botero et al. (2015) zu der falschen Annahme, das fertige Dokument sei wichtiger als seine Entwicklung. Ferner steht dies im Kontrast zu der von vielen Autoren betonten Bedeutung des Prozesses (Botero et al., 2015; Gallo & Tomaselli, 2006; Matias & Franco, 2021; Montemerlo und Ward, 2011; Tapies & Ceja, 2011). So kommt es dabei zu einem intensiven Austausch (Baus, 2013; Lipman & Bozzelli, 2012) und einer Verhandlung über eine Reihe von Themen (Echaiz Moreno, 2010). Dabei werden sämtliche Fragen und Probleme offenbart und ein besseres Verständnis für die gegenseitigen Interessen sowie Stärken und Schwächen der jeweils anderen entwickelt (Koeberle-Schmid & Schween, 2012). Suess-Reyes (2017) merkt jedoch an, dass es noch wenig konkrete Informationen zu den Themen gibt, welche im Prozess diskutiert werden. Auch bestehen laut der Autorin große Unterschiede bei den behandelten Themen. Grund hierfür könnte sein, dass nicht alle Familien dieselbe Art von Governance benötigen (Melin & Nordqvist; 2007) und nicht vor den gleichen Herausforderungen oder Konflikten stehen (Botero et al., 2015).

Auch die an der Entwicklung beteiligten Personen finden nur unzureichend Beachtung. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass der Einbezug der Familienmitglieder in den Prozess später zu einer größeren Akzeptanz der Verfassung führt (Botero et al., 2015). Üblicherweise nimmt eine große Gruppe von Familienmitgliedern daran teil (Berent-Braun & Uhlener, 2012). Weiter können externe Berater im Prozess eine wichtige Rolle einnehmen. So kann sich die Erarbeitung als äußerst kompliziert erweisen, weshalb viele Familien entsprechende Fachleute hinzuziehen (Felden et al., 2019; Lipman & Bozzelli, 2012; Schlippe, 2014). Die Rolle dieser Externen wird daher ebenfalls als Gegenstand zukünftiger Untersuchungen gesehen (Botero et al., 2015; Kubíček & Machek, 2020; Matias & Franco, 2020) und soll daher von der vorliegenden Studie aufgegriffen werden. Dazu sollen Familienangehörige und Berater zu ihren Erfahrungen befragt werden. In Abhän-

gigkeit der verschiedenen Konfliktarten könnte es zudem sinnvoll sein, psychologisch geschulte Experten, wie bspw. Mediatoren oder Psychologen hinzuzunehmen. Dies könnte auch die Wirksamkeit der getroffenen Regelungen fördern. Aus diesem Grund sollen möglichst viele und unterschiedliche Personen einbezogen werden.

Ferner sollte untersucht werden, wie wirkungsvoll die getroffenen Regelungen sind (Kubíček & Machek, 2020; Siebels & Knyphusen-Aufseß, 2012), insbesondere auf die innerfamiliären Konflikte (Botero et al., 2015). Dies gilt als die zentrale Kausalität (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Baldacchino et al., 2019; Botero et al., 2015; Brenes et al., 2011; Fabis, 2009; Freiling & Großmann, 2013; Matias & Franco, 2020; McClain, 2006; Rösen & Großmann, 2014; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Suess, 2014; Ward, 2007). Werden Konflikte in Zusammenhang mit Governance Instrumenten oder der Familienverfassung thematisiert, wird grundsätzlich eine positive Wirkung attestiert (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Baldacchino et al., 2019; Botero et al., 2015; Brenes et al., 2011; Fabis, 2009; Freiling & Großmann, 2013; Matias & Franco, 2020; McClain, 2006; Rösen & Großmann, 2014; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Suess, 2014; Ward, 2007). Jedoch werden in erster Linie Principal-Agent-Konflikte thematisiert, so kann Governance bspw. bei unübersichtlichen Eigentumsverhältnissen helfen (Claver Cortés et al., 2004), die Interessen der Gesellschafter koordinieren (Blanco-Mazagatos et al., 2016; Michiels et al., 2015), opportunistisches Verhalten reduzieren (Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023), Rechte und Pflichten verdeutlichen (Gersick & Feliu, 2014) oder den Umgang mit externen Teilhabern regeln (Villalonga et al., 2015).

Wie Abschnitt 2.2 aufzeigt, kann es in Familienunternehmen jedoch zu einer ganzen Reihe weiterer Konflikte kommen, welche nicht in Zusammenhang mit der Principal-Agent Theorie stehen (Vgl. Tabelle 1). Diese finden in den bisherigen Veröffentlichungen nur unzureichend Platz, sollten jedoch aufgrund ihrer möglichen negativen Folgen nicht außer Acht gelassen werden.

## Forschungsstand zur Wirkung der Familienverfassung

Insbesondere Beziehungskonflikten wird in Unternehmerfamilien eine dysfunktionale Wirkung zugeschrieben (Alderson, 2015; Eddleston & Kellermanns, 2007; Frank et al., 2011; Jehn, 1997; Nosé et al., 2015).

Schlussendlich sollte auch der Nutzen, den Familienangehörige in der Verfassung sehen, betrachtet werden (Suess-Reyes, 2017). Auch sind die Auswirkungen auf die Familie, ihrem Verhältnis zum Unternehmen sowie die Beziehungen untereinander von Interesse (Botero et al., 2015). Bedenkt man, dass eine Verfassung in erster Linie entwickelt wird, um Konflikten zu begegnen, so wird dieser Kausalität bisher zu wenig Aufmerksamkeit zu teil. Auch gibt es eine Vielzahl weiterer Aspekte in Bezug auf die Wirkung, welche in der wissenschaftlichen Literatur bislang keine ausreichende Beachtung finden. Dabei soll zunächst keine Unterscheidung getroffen werden, ob eine Wirkung durch die gemeinsame Erarbeitung oder die schriftliche Verfassung im Nachgang eintritt. Forschungsfrage 2 lautet daher:

F2: Wie kann eine Familienverfassung diese Herausforderungen lösen?

Daran anknüpfen soll Forschungsfrage 3. Diese dreht sich darum, wie eine dauerhafte Wirkung der Familienverfassung sichergestellt werden kann. Eine derartige Betrachtung wird ebenfalls vielfach angeregt. So schlagen Arteaga und Menéndez-Requejo (2017) eine Untersuchung des langfristigen Einflusses einer Familienverfassung vor. Zum einen, um zu ergründen, ob die positiven Effekte über einen längeren Zeitraum bestehen bleiben. Andererseits sollte untersucht werden, wie sich die Wirkung der in diesem Zusammenhang eingeführten Institutionen verhält. Suess-Reyes (2017) hebt hierzu hervor, dass die Wirkung der Maßnahmen stark davon abhängt, welche Bedeutung ihnen beigemessen wird und ob es gelingt, diese mit Leben zu füllen. So darf eine Verfassung kein einmaliges Bekenntnis sein, welches nach Fertigstellung keine weitere Beachtung findet (Baus, 2013)

Auch sollte untersucht werden, wie effizient die getroffenen Regelungen sind (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Kubiček & Machek; 2020). So können sich die Vorstellungen der Familienmitglieder mit der Zeit ändern, was zu der Frage führt, ob die Regeln dauerhaft wirkungsvoll sind (Filser et

al., 2013). Viele kehren zudem nach Abschluss der Erarbeitung zu alten Mustern zurück (Parada et al., 2020). Auch kann der Stellenwert der Instrumente im Anschluss an ihre Implementierung variieren (Sues-Reyes, 2017). Berent-Braun und Uhlener (2012) regen zudem an, das Zusammenwirken mit weiteren Maßnahmen zu untersuchen. So sollten die Errungenschaften des Prozesses im Anschluss in Institutionen fortgeführt werden (Baus, 2013). Auch Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo (2023) konstatieren, dass eine Familienverfassung in der Regel die Entwicklung weiterer Instrumente nach sich zieht. Ebenfalls werden die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der Verfassung als wichtig erachtet, um diese an neue Gegebenheiten anzupassen und ihre Relevanz zu unterstützen (Matias & Franco, 2020; 2021). So berichten Botero et al. (2015), dass sich die Zusammensetzung der Familie sowie das Unternehmensumfeld ändern können. Die Verfassung wird daher auch als lebendiges, flexibles Dokument beschrieben (Berent-Braun & Uhlener, 2012).

Nicht zuletzt sollten zur Sicherstellung einer nachhaltigen Wirkung auch Rückschlüsse gezogen werden, welche Voraussetzungen die Familien haben sollten, um eine Verfassung erfolgreich zu erarbeiten (Botero et al., 2015; Parada et al., 2020). Daher sollen auch mögliche Erfolgsfaktoren einer wirkungsvollen Familienverfassung Beachtung finden. Forschungsfrage 3 soll an dieser Stelle Aufschluss liefern:

F3: Wie kann eine nachhaltige Wirkung der Familienverfassung sichergestellt werden?

Abschließend soll an dieser Stelle der Beitrag des Forschungsvorhabens Beachtung finden. So gliedert sich die Arbeit in die Forschung zu Familienunternehmen, einem Themengebiet, welches sich nach wie vor einem wachsenden Forschungsinteresse erfreut (Caspary, 2018; Kleve & Köllner, 2019; Sharma, 2015; Sharma et al., 2012; Stamm, 2013; Steward & Miner, 2011). Dieser Unternehmenstyp bildet bereits seit mehreren Jahrzehnten einen festen Bestandteil diverser Forschungsvorhaben (Chirapanda, 2020). Einer der Gründe für das Interesse der Forschung an diesem Bereich ist die große Bedeutung der Familienunternehmen in vielen Volkswirtschaften

weltweit (Polat, 2021). Ferner sehen sich auch die Familien hinter den jeweiligen Unternehmen einem wachsenden Forschungsinteresse gegenüber (Caspary, 2018; Kleve & Köllner, 2019; Stamm, 2013).

Konkret soll die geplante Untersuchung den Kenntnisstand zur Governance bzw. der Führung von Familienunternehmen erweitern. Dieses Forschungsgebiet steht noch ganz am Anfang des wissenschaftlichen Interesses (Kammerlander et al., 2015; Suess, 2014; Li & Daspit 2016; Parada et al., 2020), ist jedoch im Begriff zu wachsen (Brenes et al., 2011; Polat, 2021; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012; Suess, 2014; Parada et al., 2020). Jedoch gibt es bisher nur eine geringe Anzahl empirischer Studien in diesem Segment (Botero et al., 2015). Dazu kommt, dass viele Veröffentlichungen den Fokus auf die Bereiche Unternehmen und Eigentum gelegt haben und der Familienbereich in den Betrachtungen zu kurz kommt (Gersick & Feliu, 2014). Daher wird die Betrachtung der einzelnen Instrumente und ihrer jeweiligen Wirkung gefordert (Camisón-Zornoza et al., 2020; Polat, 2021).

Speziell die Familienverfassung als Teil dieser Governance (Botero et al., 2015; Michiels et al., 2015; Berent-Braun & Uhlander, 2012; González-Cruz & Cruz-Ros, 2016) erfreut sich ebenfalls eines wachsenden Interesses der Forschung (Brenes et al., 2011; Polat, 2021; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012; Suess, 2014; Parada et al., 2020). Noch sind allerdings wenig Forschungsprojekte zu verzeichnen (Artega & Menéndez-Requejo, 2017; Arenas Cardona & Rico Balvin, 2014; Klein, 2008; Suess, 2014), insbesondere empirischer Art (Botero et al., 2015; Gersick & Feliu, 2014; Suess, 2014). Trotz ihrer großen praktischen Bedeutung bildet die Verfassung das am wenigsten erforschte Instrument der Family Governance (Botero et al., 2015). Gestützt werden diese Aussagen durch die Darstellungen in Abschnitt 3.2. So konnten im Rahmen der Literaturrecherche lediglich sieben Veröffentlichungen identifiziert werden, welche den Fokus auf die Familienverfassung legen. Von diesen sieben Artikeln sind zudem nur vier empirischer Natur.

Weiter leistet die Arbeit durch die Betrachtung der Wirkung der Familienverfassung auf Konflikte (u.a.: Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Baldacchino et al., 2019; Botero et al., 2015; Brenes et al., 2011; Fabis, 2009;) einen Beitrag zur Forschung im Bereich des Konfliktmanagements in Unternehmerfamilien. Dieser Bereich wird ebenfalls als wenig untersuchtes Forschungsfeld angesehen (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Caputo et al., 2018; Filser et al., 2013; Kidwell et al., 2012; Kubíček & Machek, 2020; Xi et al., 2015). So ist auch dieser Bereich noch nicht erschöpft (Kubíček & Machek, 2020; Caputo et al., 2018; Frank et al., 2011). Ferner werden familienbezogene Konflikte und Konfliktmanagementinstrumente in der bestehenden Forschung oft getrennt voneinander betrachtet (Qiu & Freel, 2020). Gleichzeitig wird der Forschung in diesem Feld eine große Bedeutung für die Zukunft beigemessen (Holt et al., 2018).

Grundsätzlich erlaubt es die Forschung im Bereich Familienunternehmen laut Gersick & Feliu (2014) Theorie und Praxis miteinander zu kombinieren und den Familienunternehmen selbst schlussendlich auch mit den Erkenntnissen zu helfen. Anzumerken sei an dieser Stelle, dass im Bereich Familienverfassung eine Vielzahl an Forschungsschwerpunkten denkbar gewesen wäre. Problematisch ist hierbei jedoch, dass Familienverfassungen einer strikten Geheimhaltung unterliegen und Familien keine Interna preisgeben möchten (Lange, 2009). Dies limitiert die Forschungsmöglichkeiten in diesem Feld.

## **4. Konzeption des empirischen Vorgehens**

Dieser Abschnitt soll ein methodisches Konzept präsentieren, welches zur empirischen Untersuchung der hergeleiteten Forschungsfragen dient. Dazu werden zunächst in Abschnitt 4.1 eine Reihe methodischer Grundannahmen aufgestellt. Im Anschluss soll in Abschnitt 4.2 die Art und Durchführung der Datenerhebung im Rahmen des Forschungsvorgehens erläutert werden. Daran an schließt Abschnitt 4.3 mit der Durchführung von Analyse und Auswertung der gewonnenen Daten. Abschnitt 4.4 setzt sich schließlich mit Gütekriterien und Qualitätsmaßnahmen auseinander, welche im Rahmen des Vorgehens zur Anwendung kamen. Abschließend liefern die Abschnitte 4.5 und 4.6 Aufschluss über die geführten Interviews und die verwendeten weiteren Datenquellen.

### **4.1 Methodische Annahmen**

#### **4.1.1 Sozialkonstruktivismus als philosophische Weltanschauung**

Bei der Planung eines Forschungsdesigns ist es wichtig, philosophische Weltanschauungen, welche in die Studie eingebracht werden, die damit verbundene Untersuchungsstrategie sowie die konkreten Methoden aufeinander abzustimmen (Creswell, 2008). Laut Creswell (2008) ist dies wichtig, um die Wahl einzelner Instrumente und Verfahren erklären zu können. Die vorliegende Arbeit folgt dabei dem Sozialkonstruktivismus als philosophischer Weltanschauung. Eine so genannte Weltanschauung steht für eine allgemeine Orientierung in Bezug auf die Welt und die Art der Forschung, welche ein Forscher vertritt (Creswell, 2008; Guba, 1990). Diese bilden sich aus den individuellen Hintergründen eines Forschers und beeinflussen auch das Forschungsvorhaben, weswegen sie identifiziert und offengelegt werden sollten (Creswell, 2008).

Der Sozialkonstruktivismus steht dabei für Annahme, dass die Realität der Personen nicht objektiv gegeben ist, sondern sozial konstruiert wird (Charmaz, 2014; Packard, 2017; Kruse, 2013). Dies bedeutet, dass die Menschen einer bereits bestehenden Wirklichkeit entgegentreten, diese durch ihre individuelle Wahrnehmung für sich kognitiv konstruieren und

## Konzeption des empirischen Vorgehens

durch weitere Interaktionen reproduzieren oder verändern (Creswell, 2008; Kruse, 2013). Das, was Menschen als real erachten, entsteht somit aus ihren sozialen Beziehungen (Gergen, 2002). Realitäten werden daher als Teil kollektiver Prozesse angesehen (Charmaz, 2014; Creswell, 2008), welche einer ständigen Entwicklung unterliegen (Bruyat & Julien, 2001). Anstatt die Welt nur zu betrachten, untersuchen die Konstruktivisten das Zustandekommen der Realitäten und wie Ansichten und Handlungen konstruiert werden (Charmaz, 2014). Ziel ist es, die Forschung auf den Ansichten der Teilnehmer über den Untersuchungsgegenstand aufzubauen (Creswell, 2008).

Die sozialkonstruktivistische Perspektive erscheint für das vorliegende Forschungsvorhaben aus mehreren Gründen als geeignet. So geht es im Sozialkonstruktivismus darum, die Dynamiken in der Welt zu erfassen (Leitch et al., 2010). Im geplanten Forschungsvorhaben spielt Interaktion innerhalb der Familien eine große Rolle. So besteht ein Familienunternehmen gemäß Drei-Kreis-Modell aus den drei Systemen Familie, Unternehmen und Gesellschafter. Diese drei Teilsysteme werden im Wesentlichen aus Kommunikationsprozessen gebildet (Claßen & Schulte, 2017; Großmann & Schlippe, 2015; Luhmann, 2005; 2006). So gesehen bilden sich die Systeme also aus Interaktionen zwischen Personen.

Auch im Kontext von Konflikten (die intrapersonalen Konflikte ausgenommen) spielt Interaktion eine große Rolle: So werden diese als Kommunikationsprozesse (Schlippe, 2014) oder Auseinandersetzungen (Balla, 2002) zwischen zwei oder mehreren Parteien gesehen. Konflikte entstehen immer dann, wenn sich in einer Kommunikation gegenseitig widersprochen wird und eine Verselbstständigung dieser Verneinung eintritt (Luhmann, 1984; Simon, 2015). In Erscheinung treten sie meist in Form von Kommunikations- oder Verhaltensproblemen (Hilburt-Davis & Dyer, 2003). Auch hier soll die individuelle Wahrnehmung der direkt Betroffenen im Fokus der Betrachtung stehen, da Konflikte meist bei einem Aufeinandertreffen von Individuen mit widersprüchlichen Interessen oder Wertvorstellungen entstehen (De Dreu & Dijkstra, 2004; Pelinka, 2016; Pfetsch, 2005) oder die Folge sich ändernder Umweltbedingungen sind (Bonacker & Imbusch, 2010). Daher

sollen die Sichtweisen der direkt Betroffenen im Mittelpunkt stehen, statt mit objektiven Maßstäben von außen das Geschehen zu betrachten. Was zählt, ist an dieser Stelle die Wahrnehmung des Einzelnen. Betrachtet man nun die Familienverfassung als Instrument, um Konflikten zu begegnen, so spielt auch hier die Interaktion zwischen den Familienangehörigen eine große Rolle: Familienverfassungen sind das Ergebnis eines Kommunikationsprozesses (Baus, 2013; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020).

Ferner eignet sich der Sozialkonstruktivismus, um komplexe Phänomene zu verstehen (Harima, 2021). Dies harmoniert mit der Ausgangslage in Familienunternehmen: Durch die enge Verbindung der drei Systeme Familie, Unternehmen und Gesellschafter mit ihren jeweils eigenen Logiken gelten Familienunternehmen als äußerst komplex (Danes, 2006; Danes & Olson, 2003; Lu et al., 2013; Stafford et al., 1999). Zur Verdeutlichung dieser Komplexität des Systems Familienunternehmen kann das Drei-Kreis-Modell herangezogen werden (Distelberg & Sorenson, 2009; Frank et al., 2010; Pieper & Klein, 2007; Simon, 2012). Ausführungen hierzu finden sich in Abschnitt 2.2.4 der vorliegenden Arbeit. Auch mit der im Laufe der Zeit wachsenden Zahl an Familienangehörigen kommt es zu einer Steigerung der Komplexität unter den Gesellschaftern (Parada et al., 2020; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Suess, 2014). Dies hat negative Folgen auf Zusammenhalt (Matias & Franco, 2021) sowie auf Kommunikations- und Entscheidungsprozesse (Hack, 2009). Dadurch steigt die Gefahr von Konflikten (Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020). Nicht zuletzt gelten auch Konflikte selbst als komplex (Fahed-Sreih, 2017).

### **4.1.2 Qualitative Forschung**

Im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojekts kommen qualitative Methoden zum Einsatz. Üblicherweise werden Forschungsdesigns in drei Arten unterteilt – qualitative, quantitative und Mixed-Methods-Ansätze (Creswell, 2008). Im Gegensatz zu einem quantitativen Vorgehen, welches in erster Linie der Überprüfung bestehender Theorien dient, werden qualitative Ansätze zur Generierung neuer Theorien eingesetzt (Scheufele & Engelman, 2009). Sie eignen sich daher insbesondere für Bereiche, welche

## Konzeption des empirischen Vorgehens

noch nicht weit genug erforscht sind (Corbin & Strauss, 2015). Wesentlicher Bestandteil ist dabei die induktive Analyse der Daten, bei der von den betrachteten Einzelfällen eine Verallgemeinerung bzw. Theorie abgeleitet wird (Creswell, 2008; Schnell, 2013). Daher beschreiben Döring und Bortz (2016) qualitative Forschung auch als eine theorieentdeckende Logik. Diese Eigenschaft adressiert die Erkenntnis aus Abschnitt 3.3, wonach es einen Mangel an empirischen Studien zum Forschungsgegenstand in Deutschland gibt. Es erscheint daher wenig sinnvoll, wenn nicht gar unmöglich, vorhandene Theorien im Rahmen des empirischen Vorgehens zu testen.

Ferner bieten sich qualitative Methoden laut Strauss und Corbin (1996) immer dann an, wenn bspw. das Leben und Verhalten von Personen oder Organisationen, zwischenmenschliche Beziehungen oder persönliche Erfahrungen untersucht werden sollen. Es kann auf diese Weise eine bessere Annäherung an den Forschungsgegenstand ermöglicht werden, indem die Perspektive der direkt betroffenen eingenommen wird (Flick et al., 2019). Dies entspricht ebenfalls der Zielsetzung des Forschungsvorhabens. So sollen die Erfahrungen der Familienmitglieder mit einer Familienverfassung untersucht werden, was in engem Zusammenhang mit den Beziehungen der Familie steht. Daten werden dabei in einem für die Teilnehmer vertrauten Umfeld gesammelt (Creswell, 2008). Gleichzeitig lässt sich an dieser Stelle eine Verbindung zum beschriebenen Sozialkonstruktivismus herstellen, welcher als Ansatz der qualitativen Forschung gilt (Creswell, 2008).

Untermauert wird die Wahl der Forschungsmethodik durch die Forschungsimplikationen der identifizierten bisherigen Veröffentlichungen im Forschungsfeld. So wird häufig angeraten, auf qualitative Forschungsmethoden zurückzugreifen und Studien in Unternehmerfamilien durchzuführen (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Umans et al., 2020; Suess, 2014; Suess-Reyes, 2017; Parada et al., 2020; Gonzáles-Cruz et al., 2021; Blanco-Mazagatos et al., 2016). Auf diesem Weg soll das Verständnis vertieft und ein kumulativer Wissenszuwachs erreicht werden, was insbesondere zur Untersuchung der Implementierung von Governance-Instrumenten

als sinnvoll erachtet wird (Suess, 2014). Ferner ließen sich laut Parada et al. (2020) insbesondere durch den Einsatz qualitativer Ansätze Beweggründe für die Entwicklung von Governance Instrumenten aufdecken.

### **4.1.3 Konzeption der Fallstudie**

Im Mittelpunkt des Forschungsvorhabens stehen Familienunternehmen in Deutschland. Dieser Fokus ergibt sich aus der Erkenntnis, dass Deutschland in der bisherigen Forschung unterrepräsentiert ist. Mehrere Arbeiten wurden international durchgeführt, Studien mit Bezug zu einzelnen Ländern wurden insbesondere in Spanien, Belgien und Portugal durchgeführt (Vgl. Abschnitt 3.2). In weiteren Ländern und insbesondere auch Deutschland finden sich hingegen wenig Forschungsbemühungen. Dies ist umso gravierender, als kulturelle und institutionelle Unterschiede im Vergleich zu diesen Ländern unterstellt werden können, weswegen ein Blick auf Deutschland lohnend erscheint. Zudem machen Familienunternehmen einen großen und wichtigen Teil der Wirtschaft Deutschlands aus, was vor dem Hintergrund der potenziell negativen Auswirkungen von Konflikten umso weitreichendere Folgen haben kann.

Aus diesen Gründen soll eine Fallstudie bestehend aus deutschen Familienunternehmen konzipiert werden. Der Einsatz von Fallstudien bietet sich immer dann an, wenn ein Forschungsfeld noch relativ unbekannt und wenig erforscht ist (Yin, 2018). Yin (2018) unterscheidet einerseits zwischen Einzel- und Mehrfallstudien und jeweils zusätzlich zwischen holistischen (eine Analyseeinheit innerhalb eines Falls) und eingebetteten (mehrere Analyseeinheiten) Fallstudien. Fallstudien stützen sich üblicherweise auf mehrere Beweisquellen, welche mittels Triangulation zusammengeführt werden (Yin, 2018). Das vorliegende Forschungsprojekt greift den Ansatz der eingebetteten Fallstudie auf und führt eine Betrachtung anhand mehrerer Untersuchungseinheiten in Form von Familienunternehmen in Deutschland durch. Ebenfalls sollen im Rahmen der Triangulation weitere Datenquellen ergänzt werden. Der Einsatz fallbasierter Forschungsmethoden wird zudem in der bestehenden Literatur von einer Reihe an Autoren angeregt (Siehe hierzu Gonzáles-Cruz et al., 2021; Suess, 2014; Suess-Reyes, 2017).

### 4.1.4 Grounded Theory

Wie bereits thematisiert, gibt es nur wenig bis gar keine Forschungsarbeiten zum Thema Familienverfassung, insbesondere im Kontext von Deutschland. Daher soll sich dem Forschungsfeld mit größtmöglicher Offenheit genähert werden, weswegen ein Vorgehen im Sinne der Grounded Theory gewählt wurde. So sollte es ermöglicht werden, die Untersuchungsperspektive im Vorfeld nicht zu stark einzuengen. Stattdessen sollte die Familienverfassung im institutionellen und kulturellen Kontext von Deutschland möglichst unvoreingenommen betrachtet werden.

Der Begriff Grounded Theory bedeutet so viel wie gegenstandsverankerte Theorie, welche induktiv aus der Untersuchung eines Phänomens abgeleitet wird (Strauss & Corbin, 1996). Sie bildet jedoch keine konkrete Methodik, sondern viel mehr einen übergeordneten Forschungsstil (Strübing, 2018; Papathanassis & Knolle, 2011; Mey & Mruck, 2010) welcher der qualitativen Forschung zugeschrieben wird (Corbin & Strauss, 2015). Daher besteht sie auch nicht aus starren Regeln, nach denen sich die Forscher zu richten haben, sondern eher aus Verfahrensmaximen (Strübing, 2018) sowie Leitlinien und Vorschlägen zur Datensammlung und -auswertung (Strauss & Corbin, 1996; Matavire & Brown, 2008). Die Grounded Theory umfasst eine große Bandbreite an Methoden, welche es den Forschern ermöglichen sollen, Konzepte und Theorien aus qualitativen Daten zu bilden (Strauss & Corbin, 1996; Corbin & Strauss, 2008; Teppo, 2015). Sie eignet sich insbesondere zur Untersuchung sozialer Prozesse und Handlungen (Sbaraini et al., 2011). Ein wesentliches Kennzeichen ist das ihr zugrundeliegende Wechselspiel aus Datensammlung, Analyse und Entwicklung einer Theorie (Wassong, 2017; Mey & Mruck, 2010). Der Einfluss der Grounded Theory besteht dabei auf den gesamten Forschungsprozess (Holt et al., 2016).

Die wichtigste Eigenschaft der Grounded Theory ist ein iterativer Forschungsprozess (Böhm, 1994; Charmaz, 2011; Furniss et al., 2011; Strübing, 2018), welcher sich auf die Auswahl der Stichprobe sowie eine systematische Erhebung und Analyse von Daten erstreckt (Sahoo et al., 2015; Strauss & Corbin, 1996; Wassong, 2017). Die Methodik beginnt mit einer

## Konzeption des empirischen Vorgehens

induktiven Analyse des zu Anfang gesammelten Datenmaterials (Charmaz, 2011). So wird parallel zur Datenerhebung mit der Auswertung des Materials und Bildung neuer Theorien begonnen (Charmaz, 2011; Sahoo et al., 2015; Strübing, 2018; Teppo, 2015). Hierbei können auch deduktive und abduktive Vorgehensweisen zum Tragen kommen (Corbin & Strauss, 2008; Charmaz, 2009). Aufkommende, überraschende Befunde können gemäß der abduktiven Logik empirisch anhand der weiter erhobenen Daten überprüft werden (Charmaz, 2011; Peirce, 1958; Strübing, 2018). Die Abduktion schließt dabei von beobachteten Fällen auf allgemeine Prinzipien und Hintergründe (Döring & Bortz, 2016). Sie folgt auf die Induktion und führt diese weiter (Charmaz, 2011). Auf diese Weise ist es möglich, auf entstehende und vorher unbekannte Themen und Konzepte reagieren zu können (Sahoo et al., 2015). Somit erfolgen Datenerhebung und -analyse gemeinsam und wirken sich wiederum auf nachfolgende Interviews aus (Foley & Timonen, 2015; Wassong, 2017). Einzelne Zwischenergebnisse werden kontinuierlich verglichen, um sukzessive ein theoretisches Verständnis aufzubauen und Antworten auf Forschungsfragen zu finden (Strübing, 2018). Sobald Daten und Analyse keine Fragen mehr offenlassen, sind keine weiteren Befragungen mehr notwendig und es wird von einer theoretischen Sättigung gesprochen (Wassong, 2017). Das Vorgehen in diesem Zusammenhang ist in Abschnitt 4.2.4 dieser Arbeit dargestellt.

In der vorliegenden Forschungsarbeit wurden sowohl die Auswahl der Interviewpartner als auch die Durchführung der Datenerhebung und deren spätere Analyse nach den Grundregeln der Grounded Theory durchgeführt. Das im Rahmen des Forschungsvorhabens verwendete Datenmaterial wurde im Wesentlichen selbst erhoben. Die darauffolgende Analyse des Materials wurden nach den Leitlinien von Gioia et al. (2013) durchgeführt. Das Vorgehen an dieser Stelle wird in Abschnitt 4.3 detailliert beleuchtet.

## 4.2 Datenerhebung

### 4.2.1 Semi-strukturierte Interviews als Erhebungsinstrument

Die am häufigsten verwendete Datenerhebungsmethode in Grounded-Theory-Studien bildet das qualitative Interview (Foley & Timonen, 2015; Furniss et al., 2011; Gioia et al., 2013; Strauss & Corbin, 1996). Es ermöglicht den Forschern, Erfahrungen, Gedanken und Gefühle von Informanten in Bezug auf ein bestimmtes Thema herauszufinden (Fylan, 2005). Dabei lassen sich drei verschiedene Arten von Interviews ausmachen: Strukturierte, halb-strukturierte sowie unstrukturierte Interviews (Atteslander, 1984; Corbin & Strauss, 2015). Bei einem wenig strukturierten Interview wird ohne Fragebogen gearbeitet (Döring & Bortz, 2016) und der Forscher spielt eine eher passive Rolle (Döring & Bortz, 2016; Schnell et al., 2018). Der Untersuchungsbereich wird im Vorfeld zwar abgegrenzt, konkrete Themen jedoch nur kaum festgelegt (Fylan, 2005). Teil-, halb- oder semi-strukturierte Interviews werden auf Basis eines vorbereiteten Leitfadens geführt (Döring & Bortz, 2016; Schnell et al., 2018), bei denen jedoch die Reihenfolge der Fragen in Abhängigkeit des Gesprächsverlaufs festgelegt werden kann (Schnell et al., 2018). Sie können daher in ihrem Erscheinungsbild höchst unterschiedlich sein (Fylan, 2005). Bei einem vollstrukturierten Interview sind hingegen sämtliche Fragen, deren Reihenfolge sowie die Antwortmöglichkeiten exakt vorgegeben (Döring & Bortz, 2016; Fylan, 2005; Schnell et al., 2018). Der Fragenkatalog wird hier auf Basis umfangreicher Vorkenntnisse über das Forschungsfeld erstellt (Meuser, 2018). Eine Möglichkeit für Zusatzfragen bietet sich hierbei jedoch nicht (Döring & Bortz, 2016).

Grundsätzlich können alle drei Formen von Befragungen in qualitativen Projekten zur Anwendung kommen, jedoch gibt es Unterschiede in der Eignung für die Zwecke der Grounded Theory (Corbin & Strauss, 2015). Hierbei gilt: Je weniger das Interview strukturiert ist, desto besser können qualitative Aspekte erfasst werden, wohingegen sich eine stärkere Strukturiertheit besser für die Erfassung quantitativer Aspekte eignet (Atteslander, 2010). Ziel der Befragungen war es, einen Einblick in die Erfahrungen der Unterneh-

merfamilien zu erhalten. Um ein Forschungsfeld aus Sicht von direkt Betroffenen zu untersuchen, sollte eine Interviewform mit möglichst großem narrativem Anteil gewählt werden (Lueger & Froschauer, 2018; Mayring, 2016). Den Informanten wird so die Möglichkeit eröffnet, sich in ihren alltäglichen kommunikativen Fähigkeiten äußern zu können (Kallmeyer & Schütze, 1977). Aus diesem Grund fiel die Wahl auf das semi-strukturierte Interview. Diese Art der Befragung eignet sich besonders als Erhebungsinstrument für konstruktivistische Forschungsmethodologien (Fylan, 2005). Es dient der Hypothesenentwicklung und einer Systematisierung vorwissenschaftlichen Verständnisses (Atteslander, 2010; Scheuch, 1973). Grundsätzlich können solche Interviews persönlich, telefonisch und online, sowie mit Laien und Experten durchgeführt werden (Döring & Bortz, 2016).

*Semi-strukturierte Interviews* zeichnen sich durch einen kurzen Leitfaden mit wenigen Fragen aus (Atteslander, 2010). Dieser soll dabei helfen, wichtige Schlüsselthemen während der Befragungen zu berücksichtigen (Charmaz, 2006). Dadurch wird dem Gespräch eine Struktur gegeben (Foley & Timmonen, 2015) und eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse mehrerer Befragungen hergestellt (Döring & Bortz, 2016). Die Themen werden dabei vor Beginn auf Grundlage von Literatur oder Praxiserfahrungen ausgewählt (Corbin & Strauss, 2015). Vergleiche hierzu die in Abschnitt 3.3 vorgestellten Aspekte. Die Abfolge der Fragen kann flexibel gehandhabt werden (Atteslander, 2010; Corbin & Strauss, 2015; Döring & Bortz, 2016; Fylan, 2005). Es kann vom Leitfaden abgewichen und Zusatzfragen zu aufkommenden Themen gestellt werden (Atteslander, 2010; Döring & Bortz, 2016; Fylan, 2005). Auch bietet sich bei qualitativen Interviews stets die Möglichkeit Rückfragen zu stellen, um Sachverhalte kommunikativ zu klären (Misoch, 2015) oder die Interviewten zu ermutigen, Dinge weiter zu erläutern (Meuser, 2018). Atteslander (2010) sieht hier die Fähigkeiten des Forschers als bedeutend, Dinge im richtigen Moment zur Diskussion zu stellen.

Ferner kann bei einem semi-strukturierten Interview der Wortlaut der Fragen dem Gegenüber angepasst werden und die Befragten können in ihren

eigenen Worten sprechen (Döring & Bortz, 2016). So werden Teilnehmer nicht durch vorgegebene Antworten in eine Richtung gedrängt (Schnell et al., 2018) oder eingeschränkt (Döring & Bortz, 2016). Bei dieser Interviewform soll es zu spontanen und anschaulichen Antworten kommen (Dearnly, 2005), welche die persönlichen Gefühle (Whiting, 2008) und Geschichten der Befragten widerspiegeln (Rabionet, 2011). So können Daten entstehen, aus denen in der Folge neue Konzepte hervorgehen (Dearnly, 2005; Krauss et al., 2009).

Auch bietet sich das semi-strukturierte Interview an, um über Wahrnehmungen und Meinungen (Kallio et al., 2016) sowie über sensible und emotionale Themen zu sprechen (Barriball & While, 1994; Fylan, 2005). Die Gespräche haben dabei mehr den Charakter einer Unterhaltung, statt einer Befragung (Fylan, 2005). Weiter erscheint die Interviewform für den Aufbau einer vertrauensvollen Atmosphäre geeignet, schließlich sind Familienverfassungen eng mit dem Thema Konflikte verbunden (Vgl. Abschnitt 2.3.2). Gespräche über sensible Themen stellen für manche Informanten eine unkomfortable Situation dar (Fylan, 2005). Das semi-strukturierten Interview ermöglicht es hier, auf Fragen der Teilnehmer einzugehen, die Situation zu entschärfen und emotionale Auswirkungen zu vermeiden (Fylan, 2005).

Weiter wurde eine Reihe von *Experteninterviews* geführt. Diese zeichnen sich durch Befragungen von Fachleuten auf einem bestimmten Forschungsfeld aus (Döring & Bortz, 2016; Meuser & Nagel, 1991). Bei der Wahl des Erhebungsinstruments wird hier ebenfalls zu einem leitfadengestützten, offenen Interview geraten, da thematisch begrenztes Wissen abgefragt wird (Meuser & Nagel, 2018). Experteninterviews zählen somit ebenfalls zu den teilstrukturierten Interviews (Atteslander, 2010). Sie ermöglichen einen Zugang zu strukturellem Fachwissen sowie Praxis- und Handlungswissen (Döring & Bortz, 2016) und zielen auf den Wissensvorsprung der befragten Personen ab (Meuser & Nagel, 2018).

#### **4.2.2 Durchführung der Interviews**

Die Befragung der Teilnehmer stand vor einer Reihe von Herausforderungen: So handelt es sich bei der Familienverfassung um ein Dokument, welches in Deutschland, im Gegensatz zu anderen Kulturräumen, strengster Geheimhaltung unterliegt und intime Informationen über die jeweilige Familie und ihr Unternehmen enthält. Ferner sind Konflikte ein äußerst sensibles Thema. Aus diesem Grund wurden die Teilnehmer zu Beginn des Gesprächs umfassend über die Befragung aufgeklärt. Hierbei wurden die *Ethikrichtlinien der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs)* als Grundlage herangezogen (Ausführlich in Punkt 3d DGPs, 2004; sowie zusammengefasst in Döring & Bortz, 2016). So wurden den Interviewpartnern in einer narrativen Selbstpräsentation die Hintergründe des Forschungsvorhabens sowie der Ablauf der Befragung offengelegt und Vertraulichkeit zugesichert (Vgl. Riemann, 2018). Auch wurde der voraussichtliche Erkenntnisgewinn durch das Forschungsprojekt erläutert. Im Anschluss wurde den Befragten die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zum Forschungsvorhaben und seiner Durchführung zu stellen. Darüber hinaus wurde auch der betreuende Lehrstuhl als Ansprechpartner genannt. All dies dient dazu, eine ausreichende Vertrauensgrundlage zwischen Forscher und Informant aufzubauen (Riemann, 2018). Ferner wurde den Teilnehmern das Recht eingeräumt, die Beantwortung einzelner Fragen abzulehnen oder die gesamte Befragung jederzeit ohne Angabe von Gründen und weiterer Folgen abbrechen.

Ein weiterer wichtiger Punkt der Einführung zu Gesprächsbeginn ist die Anfertigung von Audioaufzeichnungen. Insbesondere bei offenen Interviews besteht ein Problem für Forscher darin, dem Redefluss zu folgen und gleichzeitig Notizen zu den Antworten der Teilnehmer zu verfassen (Schnell et al., 2018). Aus diesem Grund wurden während der Befragungen Aufzeichnungen durchgeführt, um eine Auswertung im Nachgang zu ermöglichen. Aufzeichnungen bilden somit einen wichtigen Bestandteil, da sie eine zeitversetzte Analyse und Interpretation der Gespräche erlauben. Ferner bilden sie aus Sicht der Wissenschaftsethik einen wichtigen Nachweis zum Schutz

vor Fälschungen (Döring & Bortz, 2016). Vor Gesprächsbeginn wurde von allen Teilnehmern eine entsprechende Zustimmung eingeholt. Auch wurde auf Vertraulichkeit und Anonymität sowie deren Grenzen hingewiesen. Es wurde aufgeklärt, wer Zugang zu den Aufzeichnungen haben wird, und welche Schutzmaßnahmen ergriffen werden (Bspw. getrennte und für Dritte unzugängliche Aufbewahrung von Datenmaterial und persönlicher Informationen). Den Befragten wurde eine größtmögliche Anonymität zugesichert. Aufgrund der Themensetzung des Forschungsprojekts, bestehend aus den persönlichen Themen Familienverfassung und Konflikte, kam dem Onboarding eine große Bedeutung zu.

Die Netto-Interviewdauer wurde im Vorfeld mit 30 bis 45 Minuten anvisiert. Im Erstkontakt mit Interviewpartnern, insbesondere wenn diese im Alltagsgeschäft eingebunden sind, erschien ein Zeitfenster von einer Stunde als realistisch. Davon abgezogen werden muss die Zeit für die dargestellte narrative Selbstpräsentation. An dieser Stelle wurde den Befragten ebenfalls Raum für eigene Fragen zur Person des Forschers, dem Forschungsprojekt sowie der Durchführung der Befragung gegeben. Um genügend Zeit für die genannten Aspekte und Rückfragen zu haben, wurden für die Einführung 10 bis 15 Minuten veranschlagt.

Um die individuelle Sichtweise der Befragten ohne Einflüsse von außen erfassen zu können, wurden Einzelinterviews durchgeführt (Schütze, 1977; Lueger & Froschauer, 2018). Es gab keine Anwesenheit weiterer Personen, insbesondere von weiteren Mitgliedern der jeweiligen Unternehmerfamilien. Weiter fanden die Interviews im persönlichen Alltagsumfeld der Befragten statt, weshalb auch von einer Feldstudie gesprochen werden kann. Werden in manchen Fällen Interviews mit mehreren Mitgliedern einer Familie geführt, finden diese Befragungen getrennt voneinander statt.

### **4.2.3 Herleitung des Interviewleitfadens**

Ein Interviewleitfaden besteht aus einer Reihe von Fragen, welche den Studienteilnehmern während eines Interviews gestellt werden (Kallio et al., 2016). Dieser soll dabei helfen, das Gespräch auf das Forschungsthema zu lenken (Astedt-Kurki & Heikkinen, 1994; Krauss et al., 2009). Basis für die

## Konzeption des empirischen Vorgehens

gestellten Fragen sind die bisher erlangten Kenntnisse über das Forschungsgebiet (Kallio et al., 2016) sowie die zugrundeliegenden Forschungsfragen (Döring & Bortz, 2016). Die Fragen sollen die wichtigsten Aspekte abdecken, wobei nicht jede Frage für jeden Informanten die gleiche Relevanz haben muss (Fylan, 2005). Grundsätzlich wird die Form eines halbstrukturierten Gesprächsleitfadens als locker (Astedt-Kurki & Heikkinen, 1994) und flexibel angesehen, mit der Möglichkeit, die Reihenfolge der Fragen zu variieren (Dearnly, 2005). Bzgl. der Länge des Leitfadens finden sich verschiedene Angaben: Manche Autoren sehen 5 Fragen als ausreichend (Fylan, 2005), wohingegen andere den Umfang bei 8 bis 15 Fragen sehen (Gläser & Laudel, 2004). Die Standardisierung des Leitfadens besteht dabei nicht in exakt vorgegebenen Fragen, sondern in einer inhaltlichen Vergleichbarkeit (Döring & Bortz, 2016).

Aus inhaltlicher Sicht wird empfohlen, mit leichteren Themen zu beginnen und erst im Verlauf des Gesprächs auf emotionale und sensible Inhalte zu kommen (Baumbusch 2010). Döring und Bortz (2016) empfehlen die Platzierung derartiger Fragen gegen Ende des Interviews, wenn sich ein Verhältnis zwischen Interviewer und Befragten entwickelt hat und eventuell auftretende Irritationen nicht das gesamte Interview belasten. Auch ist es wichtig, dass keine negativen Folgen für die Interviewpartner entstehen (Kallio et al., 2016). Dieser Aspekt ist im Forschungsvorhaben von Bedeutung, da Verbindungen zum sensiblen Thema Konflikte bestehen.

Grundsätzlich gibt es keine umfassende Theorie zur Formulierung von Interviewfragen (Atteslander, 2010). Jedoch wurde bei der Konzeption der Fragen eine Reihe von Grundsätzen befolgt. So sollten die Fragen aus einfacher Sprache bestehen, sich nur auf einen Sachverhalt beziehen und kurzgehalten sein (Döring & Bortz, 2016). Weiter sollten sie möglichst allgemein gehalten sein, um ein breites Spektrum an Erfahrungen der Teilnehmer abzudecken (Foley & Timonen, 2015; Döring & Bortz, 2016). Antwortmöglichkeiten dürfen in keiner Weise vorgeben werden (Atteslander, 2010; Döring & Bortz, 2016; Foley & Timonen, 2015; Lueger & Froschauer,

2018). Die Befragten sollen sich stattdessen selbständig dazu äußern (Atteslander, 2010). Statt bspw. zu fragen „Hatte die Erstellung der Familienverfassung positive oder negative Auswirkungen?“ sollte die Frage vielmehr lauten „Können Sie die Auswirkungen der Familienverfassung beschreiben“. Idealerweise sollten die Fragen so konzipiert werden, dass Hintergrundinformationen in Erfahrungen gebracht werden können, ohne direkt danach fragen zu müssen (Atteslander, 2010). Um möglichst beschreibende Antworten von Interviewpartnern zu erhalten, sollten Fragen mit Worten wie "was", "wer", "wo", "wann" oder "wie" eingeleitet werden (Chenail, 2011). In einigen Fällen bietet sich auch das Wort "warum" an (Turner, 2010). Bei der Fragestellung sollte darin unterschieden werden, wie die Interviewpartner über etwas gedacht haben, was sie gefühlt haben und wie ihre Reaktion darauf war (Fylan, 2005). Idealerweise ist bereits die erste Frage für den Verlauf des Interviews ausreichend, sodass sich daraus ein Gespräch entwickelt (Charmaz, 2014; Whiting, 2008).

Im Rahmen des Gesprächs bietet sich zudem die Möglichkeit, Folgefragen zu stellen. So können die allgemeinen Interviewfragen bei Bedarf Detailfragen anschließen (Döring & Bortz, 2016), welche auf spezifische Teilaspekte abzielen (Foley & Timonen, 2015). Diese können dazu dienen, die Hauptthemen leichter verständlich zu machen (Turner 2010) oder das Gespräch auf bestimmte Aspekte zu lenken (Baumbusch 2010). Bspw. können diese die Bitte enthalten, bestimmte Punkte des Gesprächs zu vertiefen (Whiting, 2008) oder Beispiele zu nennen (Dearnly, 2005). Auch sollte im Falle von Verständnisproblemen nachgefragt werden (Döring & Bortz, 2016). Fylan (2005) nennt eine Reihe von Beispielen, wie solche Aufforderungen aussehen können: „Wirklich?“, „ja?“, „erzählen Sie mehr“, „was passierte danach?“, „was haben sie gemacht?“ und „wie haben sie sich gefühlt?“. Diese sollten jedoch nur angewandt werden, wenn es die Situation erfordert (Fylan, 2005). Nachfragen können ebenfalls bereits im Vorfeld vorbereitet werden (Whiting 2008, Rabionet 2011) oder spontan in Abhängigkeit des Gesprächsverlaufs gestellt werden (Turner 2010, Chenail 2011).

## Konzeption des empirischen Vorgehens

Bei Fragen bzgl. Meinungen und Einstellungen zu weit in der Vergangenheit liegenden Zeitpunkten können in der Beantwortung nachträgliche Rationalisierungen durch die Gesprächspartner eintreten (Atteslander, 2010). Dies kann auch im vorliegenden Forschungsprojekt nicht ausgeschlossen werden. Jedoch sieht auch Atteslander (2010) trotz dieses Risikos solche Fragen gleichzeitig als unvermeidlich. Hinzu kommt, dass eine direkte Begleitung eines Erstellungsprozesses einer Familienverfassung nicht realisierbar wäre. Üblicherweise werden diese in einem kleinen Rahmen erstellt, an welchem nur Familienmitglieder (Berent-Braun & Uhlner, 2012) und einzelne Unternehmensberater teilnehmen (Lipman & Bozzelli, 2012; Schlippe, 2014; Felden et al., 2019). Auch unterliegen Familienverfassungen meist einer Geheimhaltung (Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023; Lange, 2009). Vor diesem Hintergrund war eine Untersuchung von Aussagen über zurückliegende Ereignisse, das einzig gebräuchliche Verfahren.

### Konzeption des Interviewleitfadens für Unternehmerfamilien

Für die Befragung der Mitglieder aus Unternehmerfamilien wurde im Rahmen des Forschungsprozesses auf einen einheitlichen Leitfaden zurückgegriffen. Mit Hilfe der auf diesem Wege erhobenen Daten sollen schließlich die Forschungsfragen beantwortet werden. Diese sollen gleichzeitig als Erzählstoß im Sinne eines narrativen Interviews betrachtet werden. Im Folgenden sollen die Forschungsfragen noch um detaillierte Fragen ergänzt werden, um sicherzustellen, dass alle relevanten Aspekte Berücksichtigung finden. Grundsätzlich wird empfohlen, einige Hauptfragen sowie mehrere Ergänzungsfragen vorzubereiten (Kallio et al., 2016). Bei einer Grounded-Theory-Studie ist es zudem wichtig, dass keine Kategorien abgefragt werden, stattdessen sollten lediglich Gesprächsstimuli gegeben werden (Berg & Milmeister, 2008). Die zuvor in Abschnitt 3.4 aufgestellten Forschungsfragen leiten dabei die Entwicklung des Interviewleitfadens (Berg & Milmeister, 2008; Gioia, 2013). Im Laufe des Forschungsprozesses, mit Aufkommen erster Erkenntnisse, kommt zudem der Überarbeitung des Leitfadens eine große Bedeutung zu (Gioia, 2013). An dieser Stelle wird der ursprüngliche Fragebogen präsentiert, welcher im Laufe des empirischen Prozesses

## Konzeption des empirischen Vorgehens

grundsätzlich beibehalten, jedoch auf Basis aufkommender Erkenntnisse weiterentwickelt wurde. Die Überarbeitungen bezogen sich jedoch in erster Linie auf die Ergänzungsfragen, um aufgekommene Themen in nachfolgenden Interviews anzusprechen. Ausgangspunkt für die ersten Interviewfragen ist Forschungsfrage 1:

F1: Welche Herausforderungen veranlassen Unternehmerfamilien, eine Familienverfassung zu entwickeln?

Die erste Forschungsfrage soll den Blick auf die Ausgangssituation richten und als Erzählanstoß dienen. Daher ist diese bewusst allgemein gehalten. Eine Beschränkung auf Teilaspekte wie vorhandene Konflikte oder bevorstehende Ereignisse erfolgt nicht, um die Ausgangssituation möglichst unvoreingenommen erfassen zu können.

Frage 1: In welcher Situation war Ihre Familie, als Sie sich für eine Familienverfassung entscheiden haben?

Fragen nach einzelnen Aspekten nach Bedarf im Anschluss gestellt, sollten die Informanten diese Punkte nicht von sich aus ansprechen. Die Fragen beruhen dabei auf den Erkenntnissen der Literaturrecherche. So werden in den identifizierten Veröffentlichungen einerseits gewisse Eigenschaften des Unternehmens oder der Familie, wie bspw. eine fortgeschrittene Generationenfolge, komplexer werdende Eigentümer- und Familienstrukturen, sowie tiefgreifende Ereignisse, wie bspw. die Unternehmensnachfolge oder den geplanten Einbezug eines strategischen Partners als Hauptgründe für die Entwicklung einer Familienverfassung aufgeführt. Hieraus ergeben sich eine Reihe möglicher Ergänzungsfragen:

Ergänzungsfragen:

- In welcher Generation befand sich ihr Familienunternehmen?
- Wie war die Gesellschafter-/Familienstruktur zu dieser Zeit?
- Wie würden Sie die Beziehungen innerhalb der Familie zu dieser Zeit beschreiben?
- Gab es Unterschiede zwischen den Personen?

## Konzeption des empirischen Vorgehens

- Standen Veränderungen an, wie bspw. die Unternehmensnachfolge oder der Einstieg eines Investors?
- Wie war die Identifikation der Familienmitglieder mit dem Unternehmen?
- Gab es konkrete Konflikte?

F2: Wie kann eine Familienverfassung diese Herausforderungen lösen?

Die zweite Forschungsfrage richtet den Fokus auf die Wirkung der Familienverfassung. Dabei sollen beide Aspekte Beachtung finden, der Entwicklungsprozess sowie das schriftlich fixierte Dokument. Zunächst geht es dabei um den Charakter des Prozesses. Anhand der identifizierten Literatur wird dessen große Bedeutung hervorgehoben. Um dies zu untersuchen, ist Frage 2 Bestandteil des Leitfadens:

Frage 2: Wie lief der Entwicklungsprozess zur Familienverfassung in ihrer Familie ab?

Durch diese Frage soll ein Einblick in den Prozess gewonnen werden. Um möglichst viele relevante Aspekte abzudecken, sollen Ergänzungsfragen an dieser Stelle anschließen. In der bestehenden Literatur wird darüber hinaus die Betrachtung der besprochenen Themen und der beteiligten Personen angeregt. Insbesondere sollte in diesem Zusammenhang die Rolle von Beratern erschlossen werden. Schließlich wird auch von der Gefahr berichtet, dass Konflikte im Prozess an die Oberfläche kommen.

Ergänzungsfragen:

- Welche Themen wurden während des Prozesses behandelt? Welche Themen waren am wichtigsten?
- Wie lange hat die Entwicklung gedauert?
- Wer war alles an der Entwicklung beteiligt?
- Haben Sie eine Unternehmensberatung konsultiert?
- Welche Rollen hatten die externen Personen?
- Kamen während des Prozesses neue Konflikte an die Oberfläche?

## Konzeption des empirischen Vorgehens

Wie bereits zu Beginn dargelegt, finden sich in der Literatur Belege, welche einerseits eine präventive Wirkung und andererseits eine hauptsächlich kurative Wirkung sehen. Dieser Kontroverse soll mit Frage 3 nachgegangen werden:

Frage 3: Wie bewerten Sie die allgemeine Wirkung der Familienverfassung? Ist diese eher zur Lösung bestehender oder zur Vermeidung künftiger Konflikte geeignet?

Anhand dieser Frage können ebenfalls Rückschlüsse gezogen werden, ob der Prozess oder das schriftlich fixierte Dokument die größere Wirkung ausüben. In diesem Zusammenhang sehen manche Autoren eine erfolgreiche Erarbeitung der Verfassung im Konfliktfall als unmöglich, wieder andere sehen die Entwicklung gerade im Konfliktfall. Ferner wird eine Betrachtung der Wirkung auf Beziehungen untereinander und zum Unternehmen angeregt. Die folgenden Ergänzungsfragen sollen es an dieser Stelle ermöglichen, weiter ins Detail zu gehen:

Ergänzungsfragen:

- Wie bewerten Sie die Wirkung des Entwicklungsprozesses auf Konflikte?
- Wurden bestehende Konflikte durch die Familienverfassung gelöst? (Evtl. Rückgriff auf Äußerungen zu Frage 1)
- Wie bewerten Sie die Wirkung des schriftlichen Dokuments auf Konflikte?
- Kommt es trotz Verfassung noch zu neuen Konflikten?
- Wie ist die Wirkung der Verfassung auf die Beziehungen untereinander und zum Unternehmen?

Im Anschluss an die Einschätzung der grundlegenden Wirkung sollen die Informanten konkreter werden. Dazu sollen sie gefragt werden, auf welche Konfliktarten genau die Familienverfassung eine Wirkung hat. Bei der Be-

## Konzeption des empirischen Vorgehens

antwortung dieser Frage sollen die in Abschnitt 2.2 dargestellten Konfliktarten thematisiert werden sowie evtl. bereits im Gespräch thematisierte Herausforderungen Beachtung finden.

Frage 4: Welche Konflikte konnten Sie mit Hilfe der Familienverfassung lösen?

Ergänzungsfragen wurden an dieser Stelle gewählt, um sicherzustellen, dass die verschiedenen Konfliktarten angesprochen werden. Wie Abschnitt 2.2 zeigt, haben die verschiedenen Arten unterschiedlichste Auslöser, weshalb es hier von Interesse ist, ob alle Konflikte gelöst und künftig verhindert werden konnten. So soll auch die Wirkung auf andere Konfliktarten als die bisher in der Literatur vorherrschende Untersuchung von Principal-Agent-Konflikten Beachtung finden. In diesem Zusammenhang stellt sich ebenfalls die Frage, wie wirkungsvoll die getroffenen Regelungen in Bezug auf Konflikte sind.

Ergänzungsfragen:

- Welche Konfliktarten können mit einer Familienverfassung angegangen werden? (An dieser Stelle sollen die verschiedenen Arten angesprochen werden, wie Interessen-, Beziehungs-, Aufgaben-, Prozess- und Rollenkonflikte)
- Welche der bereits von Ihnen erwähnten Konflikte konnten angegangen werden? (Sofern Informanten hierzu bereits Aussagen getätigt haben)
- Gibt es Konflikte, welche nach wie vor auftreten?
- Gibt es Konflikte, bei denen die Familienverfassung wirkungslos ist oder ihre Wirkung nicht ausreicht?

Von Interesse ist an dieser Stelle auch, mit welchen Instrumenten oder Regelungen versucht wird, den einzelnen Konfliktarten zu begegnen. Familienverfassungen haben einen individuellen Charakter. Es gibt kein einheitliches Rezept, welches sich von einer Familie auf die nächste übertragen

## Konzeption des empirischen Vorgehens

lässt. Auch kann davon ausgegangen werden, dass verschiedene Konfliktarten und unterschiedlichste Auslöser individueller Festlegungen bedürfen.

Frage 5: Wie begegnen Sie im Rahmen der Regelungen Ihrer Familienverfassung den einzelnen Konflikten?

Ergänzungsanfragen sollten an dieser Stelle ggf. sicherstellen, dass die in Abschnitt 2.2 aufgeführten sowie im Interview von den Informanten erwähnten Konfliktarten angesprochen werden. Dabei sollen die Konfliktarten differenziert betrachtet werden. Insbesondere der Frage nach Verbesserungsmöglichkeiten kommt hier eine besondere Bedeutung zu, zielt sie doch auf die langfristige Wirkung der getroffenen Regelungen ab, welche in der Literatur als Anknüpfungspunkt für weitere Forschung gesehen wird.

Ergänzungsfragen:

- Wie wird den einzelnen Konfliktarten begegnet? (An dieser Stelle sollen die verschiedenen Arten angesprochen werden, wie Interessen-, Beziehungs-, Aufgaben-, Prozess- und Rollenkonflikte)
- Welche Instrumente oder Regelungen wurden gewählt?
- Wie wurden die eingangs von Ihnen in Ihrer Familie vorhandenen Konflikte angegangen? (Sofern Informanten hierzu bereits Aussagen getätigt haben)
- Sind ergänzende Maßnahmen zur Begegnung von Konflikten sinnvoll?
- Sehen Sie an dieser Stelle Defizite oder Verbesserungsmöglichkeiten?

Ferner gelten Konflikte in Familienunternehmen nicht pauschal als negativ. Sind Aufgaben- und Prozesskonflikte in Maßen vorhanden, können diese durchaus positive Folgen nach sich ziehen und bspw. zu besseren Unternehmensentscheidungen führen. Wichtig ist an dieser Stelle ein geeignetes Konfliktmanagement. Folglich wäre es nicht richtig, sämtliche Konflikte komplett zu unterbinden. Stattdessen sollte deren Eskalation verhindert werden.

## Konzeption des empirischen Vorgehens

Frage 6 soll daher darauf abzielen, ob es ein Konfliktmanagement gibt, welches Konflikte zulässt, jedoch deren Eskalation unterbindet:

Frage 6: Gibt es ein Konfliktmanagement, welche Konflikte in gewissem Maße zulässt, jedoch die weitere Eskalation unterbindet?

Ergänzungsfragen sollen an dieser Stelle lediglich weiter in die Tiefe gehen, um eventuelle Verständnisprobleme zu beseitigen:

Ergänzungsfragen:

- Wie wird mit Auseinandersetzungen umgegangen, die neu aufkommen?
- Gibt es Regelungen oder Verfahren, welche zum Tragen kommen?

Die letzte Frage soll den Informanten die Möglichkeit geben, bestimmte Themen zu vertiefen oder weitere Dinge zu ergänzen, welche bisher nicht angesprochen wurden. Laut Corbin und Strauss (2015) hätten die Teilnehmer vielfach noch etwas hinzuzufügen, würden jedoch denken, es sei für den Forscher nicht von Interesse, weil sie nicht danach gefragt wurden. Vor allem bei dieser Art der Befragung können sich die Interviewer nicht sicher sein, auch alle Themen und Probleme abgedeckt zu haben (Corbin & Strauss, 2015). Daher erscheint ein Nachfragen sinnvoll, da die Erkenntnisse aus den Befragungen nicht durch eine zu enge Formulierung der Interviewfragen im Vorfeld limitiert werden sollen.

F3: Wie kann eine nachhaltige Wirkung der Familienverfassung sichergestellt werden?

Forschungsfrage 3 richtet den Blick auf die langfristige Wirkung der Familienverfassung und wie diese sichergestellt werden kann. Hierbei geht es darum, wie effizient die Regelungen sind. Bspw. können sich die Vorstellungen der Familienmitglieder im Laufe der Zeit ändern. Auch fallen manche Familien nach Entwicklung der Verfassung zurück in alte Muster. Dies hängt stark davon ab, welche Bedeutung die Familie der Verfassung beimisst. Daher soll untersucht werden, ob die positiven Effekte bestehen bleiben:

## Konzeption des empirischen Vorgehens

Frage 7: Welche Rolle spielt die schriftliche Verfassung heute? Wird sie bspw. im Falle von Konflikten herangezogen?

Auch wird die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der Verfassung als wichtig erachtet, damit diese an neue Gegebenheiten angepasst und nicht Relevanz verliert. Familienunternehmen sind dynamisch und die Zusammensetzung der Familie sowie das Unternehmensumfeld können sich ändern. Die Verfassung wird daher auch als lebendiges, flexibles Dokument beschrieben. Ob und wann die Unternehmerfamilien eine Notwendigkeit zur Revision sehen, soll anhand von Frage 8 untersucht werden:

Frage 8: Wie wichtig ist es, die Verfassung nach ihrer Fertigstellung am Leben zu halten?

Ergänzungsfragen sollen an dieser auf die konkreten Maßnahmen abzielen, welche die Unternehmerfamilien im Anschluss wählen. Auch soll das Zusammenwirken mit anderen Maßnahmen untersucht werden. So zieht die Umsetzung einer Familienverfassung in der Regel die Entwicklung weiterer Instrumente nach sich. Diese schaffen ergänzende Möglichkeiten für Kommunikation, Diskussion, Entscheidungsfindung und Konfliktlösung. Eine solche Fortführung wird als wichtig erachtet.

Ergänzungsfragen:

- Findet eine Revision der Familienverfassung statt?
- Falls ja, wie oft und warum?
- Gibt es bestimmte Institutionen? Bspw. in Form von Familientagen oder Familientreffen?

Ohne konkreten Bezug zu einer Forschungsfrage wurden die Teilnehmer abschließend gefragt, ob sie noch Dinge ergänzen möchten, für das Forschungsvorhaben interessante Kontakte empfehlen können (Bspw. Familienmitglieder zur Ergänzung der Fallstudien oder anderen Familien) oder sonstige hilfreiche Aspekte anmerken möchten:

## Konzeption des empirischen Vorgehens

Frage 9: Gibt es weitere Dinge, die in Zusammenhang mit den besprochenen Themen von Interesse sein könnten, oder möchten Sie noch etwas vertiefen? Oder kennen Sie Personen, welche für die Untersuchung in Frage kämen?

Insbesondere diese letzte Frage hatte bei der Durchführung der Interviews einen narrativen Charakter. Vielfach sind Interviewpartner an dieser Stelle nochmals ins Reden gekommen und wollten Themen ansprechen. Möglicherweise ist dies mit abfallender Anspannung zu erklären, da an diesem Punkte alle Fragen zu persönlichen oder sensiblen Themen abgeschlossen waren. Eine zusammenfassende Darstellung des Interviewleitfadens für die Befragung von Familienmitgliedern findet sich in Anhang 3.1 dieser Arbeit.

### Konzeption des Interviewleitfadens für Experten

Den im Rahmen des Forschungsvorhabens befragten Experten wurden im Wesentlichen ähnliche, an den Interviewleitfaden für Familienmitglieder angelehnte Fragen gestellt. Einen Unterschied bildet hier die eingangs gestellte Frage nach den Berührungspunkten mit der Familienverfassung. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass die befragte Person die Voraussetzungen für den Expertenstatus erfüllt (Vgl. Abschnitt 4.2.4).

Frage 1: Wie kommen Sie in Ihrem (beruflichen) Alltag mit der Familienverfassung in Berührung?

Die anschließenden Fragen wurden im Wesentlichen übernommen und dahingehend verändert, dass nicht mehr nach den Gegebenheiten in einer Familie gefragt wurde, sondern nach den Erfahrungen mit mehreren Fällen. Dazu wurden die Formulierungen angepasst. An die Eingangsfrage knüpfen daher wie beim Fragebogen für Familienmitglieder die Fragen zur Beantwortung der genannten Forschungsfragen an:

F1: Welche Herausforderungen veranlassen Unternehmerfamilien, eine Familienverfassung zu entwickeln?

## Konzeption des empirischen Vorgehens

Die Beantwortung der ersten Forschungsfrage soll im Wesentlichen anhand der folgenden Frage und einer Reihe möglicher Ergänzungsfragen erfolgen:

Frage 2: In welcher Situation sind die Familien, wenn sie sich für eine Familienverfassung entscheiden?

Ergänzungsfragen:

- In welcher Generation befinden sich die Familienunternehmen?
- Wie sind die Gesellschafter-/Familienstrukturen zu dieser Zeit?
- Wie würden Sie die Beziehungen innerhalb der Familien zu dieser Zeit beschreiben?
- Gibt es Unterschiede zwischen den Personen?
- Stehen Veränderungen an, wie bspw. die Unternehmensnachfolge oder der Einstieg eines Investors?
- Gibt es konkrete Konflikte?

F2: Wie kann eine Familienverfassung diese Herausforderungen lösen?

Interviewmaterial zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage soll anhand der folgenden Fragen generiert werden:

Frage 3: Wie läuft der Entwicklungsprozess zur Familienverfassung üblicherweise ab?

Ergänzungsfragen:

- Welche Themen werden während des Prozesses behandelt? Welche Themen sind am wichtigsten?
- Wie lange dauert die Entwicklung üblicherweise?
- Wer ist alles an der Entwicklung beteiligt?
- Werden Unternehmensberatungen konsultiert?
- Welche Rollen haben externe Personen?
- Kommen während des Prozesses neue Konflikte an die Oberfläche?

## Konzeption des empirischen Vorgehens

Frage 4: Wie bewerten Sie die allgemeine Wirkung der Familienverfassung? Ist dieser eher zur Lösung bestehender oder zur Vermeidung künftiger Konflikte geeignet?

Ergänzungsfragen:

- Wie bewerten Sie die Wirkung des Entwicklungsprozesses auf Konflikte?
- Können bestehende Konflikte durch die Familienverfassung gelöst werden? (Evtl. Rückgriff auf Äußerungen zu Frage 1)
- Wie bewerten Sie die Wirkung des schriftlichen Dokuments auf Konflikte?
- Kann es trotz Verfassung noch zu neuen Konflikten kommen?
- Wie ist die Wirkung der Verfassung auf die Beziehungen untereinander und zum Unternehmen?
- Welche Rolle spielt die schriftliche Verfassung nach ihrer Erstellung? Wird sie bspw. im Falle von Konflikten herangezogen?

Frage 5: Welche Konflikte können mit Hilfe einer Familienverfassung gelöst werden?

Ergänzungsfragen:

- Welche Konfliktarten können mit einer Familienverfassung angegangen werden? (An dieser Stelle sollen die verschiedenen Arten angesprochen werden, wie Interessen-, Beziehungs-, Aufgaben-, Prozess- und Rollenkonflikte)
- Gibt es Konflikte, welche nach der Entwicklung weiter auftreten können?
- Gibt es Konflikte, bei denen die Familienverfassung wirkungslos ist oder ihre Wirkung nicht ausreicht?

Frage 6: Wie begegnet man im Rahmen der Regelungen einer Familienverfassung konkret den einzelnen Konflikten?

Ergänzungsfragen:

## Konzeption des empirischen Vorgehens

- Wie wird den einzelnen Konfliktarten begegnet? (An dieser Stelle sollen die verschiedenen Arten angesprochen werden, wie Interessen, Beziehungs-, Aufgaben-, Prozess- und Rollenkonflikte)
- Welche Instrumente oder Regelungen werden gewählt?
- Sehen Sie an dieser Stelle Defizite oder Verbesserungsmöglichkeiten?

Frage 7: Etablieren Familien ein Konfliktmanagement, welches Konflikte in gewissem Maße zulässt, jedoch die weitere Eskalation unterbindet?

Ergänzungsfragen:

- Wie wird mit Auseinandersetzungen umgegangen, die neu aufkommen?
- Gibt es Regelungen oder Verfahren, welche zum Tragen kommen?

F3: Wie kann eine nachhaltige Wirkung der Familienverfassung sichergestellt werden?

Die Beantwortung der dritten Forschungsfrage soll anhand des mit folgenden Interviewfragen gesammelten Datenmaterials erfolgen:

Frage 8: Welche Rolle spielt die schriftliche Verfassung heute? Wird sie bspw. im Falle von Konflikten herangezogen?

Frage 9: Wie wichtig ist es, die Verfassung nach ihrer Fertigstellung am Leben zu halten?

Ergänzungsfragen:

- Sind ergänzenden Maßnahmen zur Begegnung von Konflikten sinnvoll?
- Findet eine Revision der Familienverfassung statt?
- Falls ja, wie oft und warum?

## Konzeption des empirischen Vorgehens

- Gibt es bestimmte Institutionen? Bspw. in Form von Familientagen oder Familientreffen?

Auch die Experten wurden abschließend gefragt, ob sie weitere, potenzielle Interviewpartner kennen oder ob sie weiterführende Aspekte zum Forschungsvorhaben nennen können:

Frage 10: Gibt es weitere Dinge, die in Zusammenhang mit den besprochenen Themen von Interesse sein könnten oder möchten Sie noch etwas vertiefen? Oder kennen Sie Personen, welche für die Untersuchung in Frage kämen?

Eine zusammenfassende Darstellung des Interviewleitfadens für die Befragung von Experten findet sich in Anhang 3.2 dieser Arbeit.

### **4.2.4 Auswahl von Interviewpartnern und Datenmaterial**

Als Quelle für Datenmaterial kommen im Rahmen einer Grounded-Theory-Forschungsarbeit weitere Möglichkeiten in Betracht, so nennt Teppo (2015) beispielhaft Beobachtungen, Interviews, schriftliche Texte, Briefe, Biografien oder Reden. Auch eine Sekundäranalyse von bereits durch andere Forscher erhobenen Materials kann erfolgen (Teppo, 2015). Das Hauptaugenmerk der vorliegenden Forschungsarbeit soll jedoch auf durch den Verfasser selbst geführten Interviews liegen.

Als Durchführungsort der Studie wurde Deutschland festgelegt. So soll mit dem geplanten Forschungsvorhaben die Situation in deutschen Unternehmerfamilien grundlegend erfasst werden. Dabei soll die Familienperspektive beleuchtet werden, indem Interviews mit Familienmitgliedern geführt werden. Hinzu kommen Experteninterviews mit Personen, welche den Prozess von außen betrachten, wie bspw. Unternehmensberater oder Medienvertreter.

In diesem Zusammenhang sei erneut auf den vertraulichen und privaten Charakter der Familienverfassung verwiesen. Diese enthält vertrauliche und private Informationen der Familieneigentümer (Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023). Aus diesem Grund unterliegen die Dokumente

## Konzeption des empirischen Vorgehens

meist der Geheimhaltung und werden nicht veröffentlicht. Außenstehende Personen sind vom Kreis der Adressaten ausgeschlossen. Dies erschwert die Forschung in diesem Bereich und damit verbunden die Sammlung verlässlicher Informationen. Auch die Identifikation geeigneter Unternehmen mit einer Familienverfassung wird dadurch erschwert, da sich auch nur wenig Angaben zur bloßen Existenz solcher Dokumente finden lassen. Arteaga und Menéndez-Requejo (2017) verweisen ebenfalls auf die Hürde, vor der empirische Studien zu diesem Thema stehen.

Eine Ermittlung möglicher Interviewpartner über die Suche nach schriftlichen Familienverfassungen erschien aus den genannten Gründen wenig aussichtsreich. Zur Identifikation von geeigneten Familienunternehmen wurde stattdessen in den Archiven von Handelsblatt, Manager Magazin, Wirtschaftswoche, Zeit und Wir-Magazin nach dem Begriff Familienverfassung sowie den bereits im Rahmen der Literaturrecherche verwendeten Synonymen gesucht. Auf diese Weise konnten Artikel identifiziert werden, in denen Familienunternehmen bspw. über ihre Erfahrungen mit der Familienverfassung berichten oder in einem anderen Zusammenhang erwähnten, in Besitz eines solchen oder ähnlichen Dokuments zu sein. Ergänzend wurde im Lexikon der deutschen Familienunternehmen (Langenscheidt & May, 2009, 2020) nach weiteren potenziell in Frage kommenden Unternehmen gesucht. In den dort veröffentlichten Steckbriefen und Unternehmensbeschreibungen lassen sich ebenfalls in manchen Fällen Hinweise auf eine Familienverfassung finden. Insgesamt konnten 93 für das Forschungsvorhaben relevante, deutschlandweit ansässige Familienunternehmen identifiziert werden. Diese wurden in eine Excel-Tabelle überführt.

Anschließend wurden geeignete Ansprechpartner und Kommunikationswege für die Interviewanfragen identifiziert. Primär wurden diejenigen Personen kontaktiert, von denen bereits Äußerungen über die Familienverfassung zu finden waren. Verwiesen sei an dieser Stelle auf die in manchen Unternehmerfamilien vorhandenen „One-Voice-Policies“, welche es Familienmitgliedern bis auf eine oder wenige Ausnahmen untersagt, sich zum Un-

## Konzeption des empirischen Vorgehens

ternehmen oder zur Verfassung in der Öffentlichkeit zu äußern. Sofern möglich, erfolgt die Kontaktaufnahme über die persönliche E-Mail des Interviewpartners oder über LinkedIn. Alternativ wurde ein Anschreiben über den Postweg versandt.

Zur Sicherstellung der Eignung eines Interviewpartners mussten eine Reihe von Kriterien erfüllt werden. Astrachan et al. (2002) raten, eine vom jeweiligen Forschungsvorhaben abhängige Klassifikation zu wählen. Zunächst musste eine Familienverfassung in der Familie vorhanden sein. Erwähnt werden muss an dieser Stelle, dass die Familien durchaus vielfältige und unterschiedliche Bezeichnungen gewählt haben. Maßgeblich ist hier, dass ein solches Dokument mit den aus der Literatur bekannten vergleichbaren Eigenschaften existiert. Ferner muss ein entsprechender Prozess im Familienkreis von der Person durchlaufen worden sein. Neben dem Vorhandensein einer Familienverfassung war es wichtig, dass das entsprechende Unternehmen seinen Firmensitz in Deutschland hat. In diesem Zusammenhang wurde auch die in Abschnitt 2.1 präsentierte Definition für Familienunternehmen zurückgegriffen.

Der Status als Familienunternehmen sollte durch das Vorhandensein einer Familienverfassung gegeben sein. Dabei ist es zunächst unerheblich für eine Familienverfassung, wie viel Prozent der Anteile in Familienhand sind oder inwiefern Familienmitglieder im Unternehmen aktiv sind und Einfluss auf das Tagesgeschäft nehmen. So lassen sich zu Beginn der Befragungen keine festen Regeln aufstellen, welche Konstellationen hier als besonders geeignet erscheinen. Im Gegenteil bewirkt eine offene Herangehensweise an dieser Stelle eine Heterogenität der Stichprobe. Ausgeschlossen werden soll auch nicht die Befragung von Personen, welche keine direkte Verbindung (mehr) zu einem Familienunternehmen haben, sei es durch Ausstieg aus dem Gesellschafterkreis oder Verkauf des Unternehmens. Wichtig für die Eignung im Rahmen dieser Studie ist jedoch, dass die befragten Personen den Prozess zur Entwicklung einer Familienverfassung durchlaufen haben. Hier lässt sich als wichtigstes Kriterium die Zugehörigkeit zu einer Unternehmerfamilie ausmachen.

## Konzeption des empirischen Vorgehens

Da es eine Herausforderung darstellt, verlässliche Informationen über ein Untersuchungsobjekt einzuholen, welches normalerweise einer strikten Geheimhaltung unterliegt (Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023; Lange, 2009), sollen auch Experteneinschätzungen zu den Erkenntnissen in die Betrachtung einfließen. Aus diesem Grund soll ebenfalls eine Reihe von Experten interviewt werden. Grundsätzlich gilt als Experte, wer über „extensives Wissen und extensive Fähigkeiten in einem spezifischen Bereich“ (Schützeichel, 2007) verfügt. Experten stellen somit keine Laien oder Betroffenen auf dem Gebiet dar, sondern werden als Fachleute gesehen (Döring & Bortz, 2016), idealerweise sollten sie über eine mehrjährige Berufserfahrung verfügen. Darauf aufbauend wurde einer konstruktivistischen Expertendefinition gefolgt. Diese besagt, dass einer Person der Expertenstatus durch den Forscher zugesprochen wird (Meuser & Nagel, 1991; Walter, 1994). Ihr Wissen besitzen solche Experten zwar nicht allein, jedoch ist es auch nicht für jeden zugänglich (Meuser & Nagel, 2018).

Im Gegensatz zu Familienangehörigen können Experten nicht automatisch einem bestimmten Fall oder einem Familien- und Unternehmensnamen zugeordnet werden. So wurden insbesondere Personen ausgewählt, von denen angenommen wurde, sie hätten einen Einblick in mehrere Familienunternehmen oder Familienverfassungen. Denn ein Experteninterview zielt auf einen Wissensvorsprung ab, über welchen die interviewte Person aus einer privilegierten Position heraus verfügt (Meuser & Nagel, 2018). Ferner können sie in anonymisierter Form über ihren Berufsalltag berichten, ohne Interna ihrer eigenen Familie preisgeben zu müssen. Die jeweilige Qualifikation eines Interviewpartners für den Status als Experte ist in der Übersicht der geführten Interviews in Abschnitt 4.5 dieser Arbeit dargestellt.

Im Rahmen des empirischen Vorgehens wurden den Experten mehrere Rollen zu teil: Zu Beginn der Forschung sollten sie den Einstieg in das Thema erleichtern und bspw. Erkenntnisse darüber liefern, welche Familienunternehmen überhaupt für die Betrachtung in Frage kommen. Dies erschien insbesondere vor dem Hintergrund sinnvoll, dass Familienverfas-

sungen der angesprochenen Geheimhaltung unterliegen und es für Außenstehende schwierig ist, an Informationen zu gelangen. Auch kam an dieser Stelle der von Strübing (2014) genannte Aspekt zum Tragen, wonach der erste zu analysierende Fall mit Bedacht gewählt werden sollte, da er großen Einfluss auf die anschließende Theoriebildung hat. Jedoch ist gerade zu Beginn der Forschung eine entsprechende Bewertung nur schwer möglich. Hilfreich ist hier nach Meinung des Autors u.a. die Materialgewinnung zu mehreren Fällen, bevor mit der analytischen Betrachtung begonnen wird. An dieser Stelle sollten die Expertenmeinungen helfen, erste Einschätzungen zu potenziellen Fällen treffen zu können. Weiter wurden Experten zur Validierung der Erkenntnisse herangezogen. Dieser Schritt erschien notwendig, da Familienverfassungen individuell für die jeweilige Familie erstellt werden (Botero et al., 2015; Gallo & Tomaselli, 2006; Kormann, 2018; Montemerlo & Ward, 2011; Tapies & Ceja, 2011), was eine mögliche Generalisierbarkeit der Erkenntnisse in Frage stellen könnte.

Grundsätzlich erfolgte die Auswahl der Studienteilnehmer wie bei einer Grounded-Theory-Studie üblich nicht vor Beginn der eigentlichen Datenerhebung, sondern durch ein prozessbegleitendes, sogenanntes theoretisches Sampling (Foley & Timonen, 2015; Sbaraini et al., 2011; Strübing, 2018). Dem zugrunde liegt das Prinzip, dass Datenerhebung, Kodierung und Analyse nicht getrennt voneinander erfolgen, sondern in einem iterativen Prozess verbunden sind (Berg & Milmeister, 2008). So werden eine Richtung für weitere Befragungen vorgegeben (Teppo, 2015) und die Gesprächspartner hinsichtlich ihres zu erwartenden Beitrags zum Erkenntnisgewinn ausgewählt (Schreier, 2010; Morse, 2007; Sbaraini et al., 2011). Weitere Untersuchungsschritte fußen daher auf den Erkenntnissen der bisherigen Auswertungen (Böhm, 1994) sowie der daraus entstehenden Theorie (Foley & Timonen, 2015; Matavire & Brown, 2008). Bspw. können auch Teilnehmer mit kontrastierenden Meinungen oder Experten auf einem Feld von Interesse bewusst gewählt werden (Furniss et al., 2011). Die Konzeption der Stichprobe sollte jedoch im Sinne der Grounded Theory darauf ausgerichtet sein, alle relevanten Aspekte und Dimensionen des Phänomens

zu beleuchten (Foley & Timonen, 2015). So sollte ein Phänomen aus möglichst vielen verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden, um mehrere Vergleichsmöglichkeiten zu erhalten (Böhm, 1994). Zunächst bedeutet dies, bezogen auf die vorliegende Studie, dass Familienmitglieder und Experten Beachtung finden sollen. Gleichzeitig sollen aber beide Gruppen möglichst heterogen sein: So sollen Familienmitglieder mit verschiedenen Positionen, Rollen oder Verwandtschaftsbeziehungen befragt werden. Auch die Experten sollen unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern entstammen, sollte dies im Rahmen des theoretischen Samplings sinnvoll erscheinen.

Im Rahmen des theoretischen Samplings wurde zu Beginn des Forschungsprozesses wird eine geringe Anzahl an Personen befragt, welche aufgrund ihrer Eigenschaften als relevant für das Forschungsvorhaben erscheinen (Foley & Timonen, 2015). Die Auswahl der Interviewpartner erfolgt anfangs eher zufällig, richtet sich mit fortschreitender Arbeit jedoch nach entstehenden Erfordernissen (Strübing, 2018). Dies hat laut Foley und Timonen (2015) zur Folge, dass im Vorfeld einer Grounded-Theory-Studie keine exakte Anzahl an Teilnehmern festgelegt werden kann (Foley & Timonen, 2015). Die Befragungen werden eingestellt, sobald weiteres Datenmaterial keine weiteren Erkenntnisse liefert (Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 2008; Teppo, 2015; Matavire & Brown, 2008). Man spricht dann auch einer theoretischen Sättigung (Foley & Timonen, 2015; Teppo, 2015). Anhand der Menge an erhobenen Daten oder der Anzahl an geführten Interviews lässt sich die theoretische Sättigung hingegen nicht bestimmen (Foley & Timonen, 2015).

Weiter sagt Charmaz (2011), dass eine einzige Datenerhebungs- und Analysestrategie (bspw. durch eine Beschränkung auf Interviews) nicht ausreichend ist. Stattdessen ergeben sich die Methoden der Datengewinnung aus der Forschungsfrage (Charmaz, 2011; 2006). So können auch im Rahmen einer Grounded-Theory-Studie weitere Datenquellen herangezogen werden, bspw. in Form schriftlicher Quellen (Foley & Timonen, 2015). Auch ist es möglich, mehrere Genres zu vermischen (Berg & Milmeister, 2008). Somit besteht hier eine größere Offenheit, welche auch den Einbezug anderer

Wege zur Veröffentlichung mit einbezieht. Dies deckt sich mit der Aussage eines der Begründer der Grounded Theory, Barney G. Glaser „all is data“ (Mey & Mruck, 2010). Denkbar erscheint an dieser Stelle der Einbezug von Zeitungsartikeln (bspw. Handelsblatt und Wirtschaftswoche), Podcasts zum Thema oder Videobeiträge (YouTube etc.). Auch soll eine Betrachtung schriftlicher Familienverfassungen erfolgen, sofern die Unternehmerfamilien bereit sind, einen Einblick zu gewähren.

### **4.3 Datenanalyse und Auswertung**

Dieses Kapitel gibt einen Einblick in die weiteren Analyseschritte. Zunächst wurden dabei die Audioaufzeichnungen der Interviews transkribiert und anschließend zur weiteren Auswertung in die Software MAXQDA 2022 (Release 22.7.0) überführt. Diese stellt ein wichtiges Hilfsmittel für die Arbeit mit großen Datenmengen dar. Die weiteren Analyseschritte wurden im Wesentlichen mit Hilfe des Programms durchgeführt. Anzumerken sei an dieser Stelle, dass die Befragung von Interviewpartnern und Analyse des Datenmaterials im Sinne der Grounded Theory in der Regel gleichzeitig stattfinden (Gioia et al., 2013; Langley, 1999; Lincoln & Guba, 1985).

#### **4.3.1 Transkription der Interviews**

Ein wichtiger Bestandteil qualitativer Forschung ist die Analyse und Interpretation der gewonnenen Daten, um hieraus Befunde und Theorien abzuleiten (Strauss & Corbin, 1996). Dazu werden zunächst die gesammelten Audioaufnahmen der einzelnen Interviews transkribiert. Dies geschah im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojekts nach den Regeln von Kuckartz (2008) sowie den auf dieser Quelle basierenden Ergänzungen von Dresing und Pehl (2018). Diese beinhalten unter anderem eine wörtliche Transkription des Interviewmaterials, die Kennzeichnung unverständlicher Wörter sowie das Festhalten von emotionalen, nonverbalen Äußerungen, wie bspw. Lachen. Ferner wird die interviewende Person mit „I“ und die befragte Person mit „B“ gekennzeichnet. Eine detaillierte und umfassende Auflistung der zugrunde gelegten Transkriptionsregeln ist in Anhang 2 dieser

Arbeit zu finden. Ferner wurden sämtliche Angaben in den Interviews, welche auf konkrete Personen oder Unternehmen schließen lassen, anonymisiert. Bei Zitaten aus Interviewtranskriptionen wird stets auf die betreffende Person und das jeweilige Transkript verwiesen. Die verschriftlichten Interviews bilden schließlich den Ausgangspunkt für die weitere inhaltliche Analyse des Materials.

### **4.3.2 Auswertung mit Hilfe der Gioia-Methodik**

Der zentrale Prozess im Rahmen der Datenanalyse ist das Kodieren, mit dem das gesammelte Material konzeptualisiert wird (Strauss & Corbin, 1996; Böhm, 1994). Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens soll hier der Vorgehensweise nach Gioia et al. (2013) gefolgt werden. Die Wahl dieser Methodik soll der vielfach an qualitativen Studien geäußerten Kritik entgegengetreten, ihnen würde es an methodischer Transparenz fehlen (Gephart, 2004; Gioia et al., 2013; Glaser & Strauss, 1967; Suddaby, 2006). Ziel der Autoren war die Entwicklung einer strukturierten methodischen Vorgehensweise mit größtmöglicher wissenschaftlicher Strenge, um auch den Anforderungen anerkannter Journale genügen zu können (Adler, 2015; Gehman et al., 2018; Gioia et al., 2013). So soll dem weit verbreiteten Vorwurf entgegengetreten werden, wonach qualitative Forschung einer gewissen Willkür unterliegt und nicht intersubjektiv nachvollziehbar ist (Gioia et al., 2013). Die Methodik eignet sich dabei insbesondere im Rahmen der Theorieerweiterung und der Betrachtung junger, noch unzureichend erforschter Bereiche (Gioia et al., 2013). Auch wird sie als brauchbar in der Erforschung von Prozessen angesehen (Adler, 2015; Clark et al., 2010; Gawer & Phillips, 2013; Gioia et al., 2013; Gehman et al., 2018). Ferner verzichtet Gioia darauf, die Befragten mit bestehenden Theorien zu konfrontieren, stattdessen sieht er sie als „sachkundige Akteure“ und rückt ihre persönliche Wahrnehmung in den Mittelpunkt (Gehman et al., 2018). So sehen Gehman et al. (2018) die Gioia-Methodik am besten geeignet, wenn die gelebten Erfahrungen der Informanten im Zentrum der Betrachtung stehen sollen.

## Konzeption des empirischen Vorgehens

Das Vorgehen untergliedert sich dabei in mehrere Schritte. Zunächst wird das Datenmaterial aufgebrochen, in Teile zerlegt (Teppo, 2015; Foley & Timonen., 2015; Strauss & Corbin, 1996) und in verschiedenen, aufeinander aufbauenden Schritten mit Codes versehen (Strübing, 2018; Mey & Mruck, 2010). Die im Folgenden vorgestellten verschiedenen Arten des Kodierens finden nicht notwendigerweise in strikt voneinander getrennten und chronologisch aufeinanderfolgenden Arbeitsschritten statt (Strauss & Corbin, 1996; Bücken, 2020). Stattdessen stehen sie vielmehr in einem hierarchischen Verhältnis zueinander (Berg & Milmeister, 2008). Auch der Kodierprozess ist iterativer Art und wiederholt sich im Rahmen der fortschreitenden Untersuchung (Berg & Milmeister, 2008). Grundlage des im Folgenden dargestellten Ablaufs bildet der Artikel von Gioia et al. (2013). Abweichungen von dieser Quelle sind gesondert kenntlich gemacht:

Zunächst wurden die einzelnen Aussagen paraphrasiert. Dieser Schritt ist bedeutsam, um ein Verständnis für das Datenmaterial zu entwickeln und Komplexität zu reduzieren (Maher et al., 2018). Dabei wird Zeile für Zeile betrachtet (Charmaz, 2014). An dieser Stelle resultierte eine Gesamtzahl von 2243 Kodierungen. Im Anschluss daran wird jede einzelne Dateneinheit mit einem Label versehen (Charmaz, 2006). Diese Label werden auch *1st Order concepts* genannt. Dieses Vorgehen ähnelt dem offenen Kodieren von Strauss und Corbin (1998) und weist die größte Nähe zum Datenmaterial auf. Ziel ist es, eine mehrere Interviews umfassende Auswertung zu ermöglichen (Furniss et al., 2011). Es wird hierbei versucht, Begriffe und Formulierungen der Informanten zu übernehmen, um möglichst nah an ihren Erfahrungen zu bleiben (Gioia et al., 2013). Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass im Sinne des Sozialkonstruktivismus ein Großteil der Welt als sozial konstruiert angesehen wird (Berger & Luckmann, 1967). Als Ergebnis dieses Kodierschritts können aus den ersten 10 Befragungen durchaus eine dreistellige Zahl an Kategorien 1. Ordnung resultieren (Gioia et al., 2013; Strauss & Corbin, 1996). In der vorliegenden Studie liegt die Zahl der *1st Order concepts* bei 606.

## Konzeption des empirischen Vorgehens

Anschließend wird nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen den identifizierten 1st Order concepts gesucht. Dieser Schritt ähnelt dem axialen Kodieren und Strauss und Corbin (1998) und soll dabei helfen, die Zahl der Kategorien auf eine überschaubarere Anzahl an *2nd Order Themes* zu reduzieren. Die hierbei gewählten Bezeichnungen orientieren sich nach wie vor an den von den Informanten gewählten Begriffen. Man begibt sich jedoch auf eine abstraktere Ebene und versucht die Frage „Was geht hier vor?“ beantworten. Die vorläufigen Antworten hierauf bilden zudem die Ausgangslage für nachfolgende Interviews. Ferner wird in diesem Schritt zum ersten Mal auf bestehende theoretische Literatur zurückgegriffen, welche auch aus anderen Themenfelder stammen kann. In dieser Analyse der 2. Ordnung wird gezielt nach Konzepten gesucht, welche helfen können, die beobachteten Phänomene zu beschreiben. Hierbei sind besonders neu entstehende Konzepte von Interesse, welche in der Literatur bislang nicht ausreichend gewürdigt werden sowie bestehende Konzepte, welche in einem neuen Kontext auftauchen. Durch die enge Verbindung zwischen Auswertung, Interviews und Literaturrecherche entsteht ein iterativer Prozess, bei dem bspw. die empirisch gewonnenen Erkenntnisse in die weitere Konkretisierung der 2nd Order Themes einfließen und diese wiederum die nachfolgenden Schritte beeinflussen. Dies wird so lange wiederholt, bis die so genannte theoretische Sättigung erreicht ist. Insgesamt ließen sich 112 2nd Order Themes aus dem Datenmaterial gewinnen. Daraufhin werden die 2nd Order Themes in sogenannte *Aggregate Dimensions* überführt und damit weiter abstrahiert. Dieser Schritt ist wichtig, um die theoretischen Erkenntnisse herauszustellen. In diesem Schritt wurden 38 Aggregated Dimensions gebildet.

Der vollständige Satz an 1st Order Concepts, 2nd Order Themes und Aggregate Dimensions wird zur Veranschaulichung in eine grafische Datenstruktur überführt werden. Diese zeigt den Weg von den Rohdaten hin zu den Aggregate Dimensions und stellt einen wichtigen Schritt zum Nachweis der Stringenz in der qualitativen Forschung dar (Gehman et al., 2018; Pratt, 2008; Tracy, 2010). Die grafische Darstellung ist ein zentrales Element der

Gioia Methodik (Adler, 2015). Ebenso wichtig ist die parallel zur Datensammlung und -analyse stattfindende Literaturrecherche zu den aufkommenden Daten, Konzepten, Themen und Dimensionen. So können Präzedenzfälle identifiziert werden und eine Überprüfung stattfinden, ob die Erkenntnisse tatsächlich neu sind. Der Forschungsprozess ändert sich daraufhin von einem induktiven hin zu einem abduktiven Charakter, bei welchem das Datenmaterial und bestehende Theorien gleichzeitig betrachtet werden.

Anschließend beginnt der Theoriebildungsprozess, in welchem die Herleitung der Grounded Theory stattfindet. Dazu wird ein induktives Modell erstellt, welches in den Daten verankert ist. Grundlage bilden die identifizierten Konzepte, Themen und Dimensionen sowie deren Beziehungen untereinander. Die Grounded Theory entsteht nun durch die Darstellung der dynamischen Beziehungen zwischen den Konzepten (Gehman et al., 2018). Wichtig ist an dieser Stelle, die Verbindung zwischen Daten und Theorie herauszustellen, damit die üblichen Kritikpunkte an qualitativer Forschung, nicht greifen. Grafisch umgesetzt werden die Elemente und Beziehungen in Form von Boxen und Pfeilen.

### **4.3.3 Memos und Diagramme**

Im Rahmen der Auswertung kommt sogenannten Memos eine besondere Bedeutung zu (Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 2008; Glaser, 2014). Sie begleiten den gesamten Forschungsprozess (Charmaz, 2006; Berg & Milmeister, 2008; Böhm, 1994) und können die Forschenden bei ihrem Vorhaben unterstützen (Foley & Timonen, 2015; Böhm, 1994). Memos werden kontinuierlich während der Datenerfassung und -analyse erstellt und durch bestimmte Aspekte im Datenmaterial oder den sich entwickelnden Gedanken ausgelöst werden (Teppo, 2015). Laut Glaser und Strauss (2010) können Memos zum Einsatz kommen, sobald eine Kategorie mehrmals kodiert wurde und unterschiedliche Akzente zutage getreten sind. Für die Erstellung der Memos existieren keine einschränkenden oder formalen Regeln (Teppo, 2015).

Anfangs haben Memos noch den Charakter informeller Beschreibungen, mit fortgeschrittenem Forschungsprozess werden diese jedoch immer umfassender und abstrakter (Teppo, 2015; Corbin & Strauss, 2015). So können aufkeimende Ideen und Gedanken festgehalten und verwendete Codes mit Bedeutungen versehen werden (Charmaz, 2006; Teppo, 2015; Sbaraini et al., 2011). Auch können Notizen zu eingebrachtem Vorwissen verfasst werden (Berg & Milmeister, 2008). Weiter können Memos Gedanken und Zusammenfassungen zu den geführten Interviews (Sahoo et al., 2015; Sbaraini et al., 2011), Ausführungen und Erklärungen zu Codes (Berg & Milmeister, 2008; Böhm, 1994) sowie Aussagen zu Beziehungen zwischen den einzelnen Themen beinhalten (Corbin & Strauss, 2015; Charmaz, 2006). Auch können Datensätze, Fälle und Kodierungen miteinander verglichen werden, um Unterschiede oder Gemeinsamkeiten zu identifizieren (Sbaraini et al., 2011). Dadurch kann die Entwicklung analytischer Zusammenhänge gefördert werden (Konopásek, 2008). Memos beinhalten weniger bestimmte Vorfälle oder Ereignisse, sondern vielmehr die daraus abgeleiteten konzeptionellen Ideen (Corbin & Strauss, 2015). Später können verschiedene Memos einem Vergleichsprozess unterzogen werden (Sbaraini et al., 2011). Am Ende bilden Memos die Grundlage der aufkommenden Grounded Theory (Charmaz, 2006). Neben den Memos können auch Diagramme bei der Entwicklung der Theorie hilfreich sein (Corbin & Strauss, 2015; Sbaraini et al., 2011). Sie können helfen, aufkommende Ideen und Verbindungen zwischen Themen zu visualisieren (Holt et al., 2016; Teppo, 2015). Ähnlich wie Memos werden auch die Diagramme während des Forschungsprozesses fortlaufend überprüft und bei Bedarf überarbeitet (Holt et al., 2016).

#### **4.4 Gütekriterien und Qualitätsmaßnahmen**

An dieser Stelle sollen die maßgeblichen Gütekriterien, welche im Rahmen des empirischen Vorgehens zur Anwendung kamen, beleuchtet werden. Dies gilt insbesondere in Grounded-Theory-Projekten als wichtiger Schritt, damit andere Forscher in unterschiedlichen Kontexten/Ländern das Forschungsdesign replizieren können (Foley & Timonen, 2015). Die Güte der

entwickelten Theorie richtet sich im Wesentlichen danach, inwieweit es gelingt, dass interessierende Phänomene in all seinen Facetten und Besonderheiten abzubilden (Schreier, 2010). Ein wichtiger Schritt auf diesem Weg ist die Triangulation der Daten mit unterschiedlichen Arten von Sekundärmaterial (Flint et al., 2002; Gersch et al., 2009). Das Vorgehen in diesem Zusammenhang ist im Abschnitt 4.6 beschrieben.

Insbesondere gegen Ende des Forschungsprozesses ist es wichtig, die entstandene Theorie zu validieren (Corbin & Strauss, 2015). Diese stellt eine abstrakte Wiedergabe des Rohmaterials dar, weswegen die Theorie mit eben diesem Datenmaterial abgeglichen werden muss, um die Übereinstimmung zu überprüfen und ob die Theorie den Großteil der Fälle erklärt (Teppo, 2015). Das Forschungsvorhaben wurde vom Autor selbst und ohne Einbezug weiterer Forscher durchgeführt. Im Rahmen der Durchführung kam es jedoch zu einem regelmäßigen Austausch mit Experten und anderen Forschern, um die Verlässlichkeit zu steigern. Von den Forschern waren manche ebenfalls Teil des Lehrstuhls an der Universität Bremen und andere in unterschiedlichen Themenfeldern an anderen Universitäten aktiv. Weiter wurden Zwischenschritte sowie die Herleitung der Ergebnisse regelmäßig mit dem Lehrstuhl kommuniziert, insbesondere auch Datenstrukturen in Anlehnung an Gioia et al. (2013; Vgl. Abschnitt 4.3.2).

Weiter soll im Folgenden die Einhaltung einer Reihe von Gütekriterien in Anlehnung an die von Flint et al. (2002) sowie Gersch und Kollegen (2009) veröffentlichten Zusammenstellungen erläutert werden. Eine derartige Darstellung wird von einer Vielzahl an Autoren im Bereich der Managementforschung verwendet (Gersch et al., 2009). Die Kriterien setzen sich zusammen aus den Punkten (1) Glaubwürdigkeit, (2) Übertragbarkeit, (3) Abhängigkeit, (4) Bestätigbarkeit und (5) Integrität aus der interpretativen Forschung (Hirschman 1986). Ferner sollen auch Kriterien aus dem Bereich der Grounded Theory erfüllt werden. Diese lauten (6) Fit, (7) Verstehen, (8) Allgemeingültigkeit und (9) Kontrolle (Corbin & Strauss 1990). Die Einhaltung der jeweiligen Kriterien ist im Folgenden beschrieben:

## Konzeption des empirischen Vorgehens

1. *Glaubwürdigkeit*: Beschreibt, inwiefern die Ergebnisse akzeptable Repräsentationen der Daten sind (Gersch et al., 2009). So sollten die Ergebnisse die Erfahrungen der Teilnehmer und die Rolle des Forschers in der Forschung korrekt wiedergeben (Foley & Timonen, 2015; Shenton, 2004).

Eine wesentliche Grundlage zur Sicherstellung der Glaubwürdigkeit ist die Auswahl einer geeigneten Datenerhebungsmethodik (Jensen 2008a). Die im Rahmen dieses Forschungsprojekts verwendeten Interviewleitfäden finden sich in den Anhängen 6 und 7 dieser Arbeit. Durch die Offenlegung der Interviewfragen soll es dem Leser ermöglicht werden, zu beurteilen, ob die Studie tatsächlich das gemessen hat, was beabsichtigt war (Shenton 2004). Interviewleitfäden können die Glaubwürdigkeit erhöhen, da sie Aufschluss über die Operationalisierung des Forschungsgegenstandes geben (Kallio et al., 2016). Weiter wurde die komplette Datenstruktur, bestehend auf 1st Order Concepts, 2nd Order Themes und Aggregated Dimensions in den Ausführungen des Ergebnisteils in Abschnitt 5 offengelegt. Hierbei sorgt insbesondere der Einsatz der Gioia-Methodik und die Darstellung der Erkenntnisse in Tabellenform für intersubjektive Nachvollziehbarkeit. Ferner sorgt der Einsatz von MAXQDA für eine Nachvollziehbarkeit der Kodierschritte. Nicht zuletzt wurden die Ergebnisse und Zwischenergebnisse während des gesamten empirischen Prozesses in Experteninterviews besprochen sowie mit weiteren Forschern diskutiert. Zwei Experten wurden zudem mehrmals befragt und somit intensiv in den Prozess der Erkenntnisgenerierung einbezogen.

2. *Übertragbarkeit*: Gibt an, ob die Ergebnisse einer Studie aus einem Kontext auch auf andere Kontexte angewendet werden können (Gersch et al., 2009).

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde Deutschland als geografischer Kontext gewählt. Die Annahme, dass sich dieser von anderen Ländern und Regionen unterscheidet, bildet eine der Legitimationen dieser Arbeit. Nicht-

destotrotz handelt es sich bei der Familienverfassung um ein in vielen Ländern zum Einsatz kommendes Konstrukt (Vgl. Abschnitt 2.3.2). Eine Übertragbarkeit kann daher genauso wenig ausgeschlossen werden. Innerhalb Deutschlands kann von einer Übertragbarkeit ausgegangen werden. So wurden die Studienteilnehmer im Rahmen eines theoretischen Samplings ausgewählt (Vgl. Abschnitt 4.2.4) und stammen aus Unternehmen, welche nicht miteinander in Zusammenhang stehen und in unterschiedlichen Regionen und Branchen aktiv sind. Ferner bekleiden die befragten Personen in ihren jeweiligen Familien bzw. Unternehmen verschiedene Personen und stehen in unterschiedlichen Verwandtschaftsverhältnissen. Dies zielt laut Böhm (1994) eher auf eine konzeptuelle Repräsentativität als auf eine statistische. Die auf diesem Weg erlangten Erkenntnisse geben somit ein gutes Gesamtbild ab. In Zusammenhang mit der Übertragbarkeit anzunehmende Limitationen werden in Abschnitt 7.1 ausführlicher diskutiert.

3. *Abhängigkeit*: Ausmaß, in dem Ergebnisse auf einen konkreten zeitlich-räumlichen Kontext bezogen sind bzw. Erläuterungen stabilisieren (Gersch et al., 2009).

Anknüpfend an die Ausführungen zu Punkt 2 kann eine enge Verknüpfung an Deutschland als räumlichen Kontext gesehen werden. Eine zeitliche Abhängigkeit ist eher nicht zu sehen, da die geschilderten Erfahrungen der Befragten zu unterschiedlichen Zeitpunkten in der Vergangenheit stattfanden und auch ihre Folgen in der Gegenwart eine Rolle spielen. Es wird somit die Prozessperspektive eingenommen und im Rahmen einer Längsschnittanalyse Sachverhalte zu verschiedenen Zeitpunkten untersucht.

4. *Bestätigbarkeit*: Beschreibt das Ausmaß, in dem Ergebnisse Resultat der Teilnehmereinschätzungen und beobachteten Phänomene sind und nicht der Befangenheit/Voreingenommenheit des Forschers (Gersch et al., 2009). Sie bezieht sich daher auf die angewandte Objektivität (Lincoln & Guba 1985).

An dieser Stelle kann ebenfalls der Einsatz eines Interviewleitfadens die Objektivität fördern. Durch dessen Veröffentlichung kann Bestätigbarkeit

ausgedrückt werden, indem er den Forschungsprozess und die damit einhergehende Datenerhebung so transparent gestaltet (Jensen 2008b). Die Herleitung des verwendeten Leitfadens ist in Abschnitt 4.2.3 dargelegt. Ferner wurden die Ergebnisse und Zwischenergebnisse des Forschungsprojekts fortwährend mit anderen Forschern besprochen sowie dem Lehrstuhl an der Universität Bremen abgestimmt. Zum Abschluss des empirischen Prozesses wurden zudem die Ergebnisse mit Experten besprochen.

Auch soll die Offenlegung der Vorgehensweise im Rahmen der Interpretationsschritte die Bestätigbarkeit fördern. Hierzu wird die Vorgehensweise in Form der Datenmatrix (bestehend auf 1st Order Concepts, 2nd Order Themes und Aggregate Dimensions) offengelegt. Dieses Vorgehen beruht auf den Ausführungen von Gioia et al. (2013). Die Studie wurde zudem branchenübergreifend in unterschiedlichsten Familienunternehmen aus unterschiedlichen Regionen Deutschlands durchgeführt, was eine weite Perspektive auf das gewählte Thema bedeutet.

5. *Integrität*: Gibt an, ob die Interpretationen von Fehlinformationen oder Ausflüchten von Informanten beeinflusst werden (Gersch et al., 2009).

Diesem Punkt wurde vor dem Hintergrund der intimen und sensiblen Themen Familienverfassung und Konflikte besondere Beachtung zuteil. Um Fehlinterpretationen und Fehlinformation durch Informanten zu vermeiden, fand eine Triangulation mit einer Vielzahl unterschiedlicher Quellen von Sekundärmaterial statt (Siehe Abschnitt 4.6). So fußen die Ergebnisse, wenn möglich, auf mehreren, unterschiedlichen Datenquellen. Nicht zuletzt trägt die abschließende Befragung von Experten zur Validität der Erkenntnisse bei. Ferner wurde darauf geachtet, einen Informanten-Bias zu vermeiden. Dazu wurde der Einführung im Vorfeld eines jeden Interviews besondere Beachtung geschenkt (Vgl. Abschnitt 4.2.2). So wurden die Teilnehmer umfassend über das Forschungsvorhaben, die Verwendung des gesammelten Gesprächsmaterials sowie Datenschutzmaßnahmen informiert. Ihnen wurde ferner die Möglichkeit zur Ablehnung der Beantwortung einzelner Fragen sowie zum folgenlosen Abbruch des Gesprächs eingeräumt.

## Konzeption des empirischen Vorgehens

6. *Fit*: Beschreibt, ob die Ergebnisse zur Untersuchung, Forschungszielen und Forschungsfragen passen (Gersch et al., 2009).

Es kam ein iteratives Forschungsdesign auf Basis der Grounded-Theory-Methodik zum Einsatz, mit dem Ziel der Theorieerweiterung. Durch das interaktive Forschungsdesign wurde zudem ein permanenter Bezug auf das Forschungsziel und die Forschungsfragen ermöglicht. Ferner wurde die Datenstruktur im Abschnitt 5 offengelegt und die Ergebnisse sowie der Weg dorthin detailliert beschrieben.

7. *Verstehen*: Steht für das Ausmaß, in dem Informanten von den Ergebnissen überzeugt sind (Gersch et al., 2009).

Um diesem Punkt gerecht zu werden, wurden die aufkommenden Zwischenergebnisse regelmäßig mit weiteren Forschern aus thematisch ähnlichen und fremden Bereichen diskutiert. Zudem wurden aufkommende Vermutungen im Sinne der Grounded-Theory-Methodologie in Folgeinterviews validiert und die Leitfäden dahingehend modifiziert. Auch in diesem Zusammenhang konnte die Befragung von Experten während des gesamten empirischen Prozesses die Güte der Forschung verbessern. Zum Abschluss des empirischen Vorgehens wurden zudem die Endergebnisse mit Experten aus dem Bereich diskutiert.

8. *Allgemeingültigkeit*: Bedeutet, ob die Ergebnisse allgemeine Aspekte des untersuchten Phänomens widerspiegeln (Gersch et al., 2009).

Als Datenerhebungsmethode kamen Interviews zum Einsatz, in welchen den Befragten Raum für eine umfassende Darstellung der Sachverhalte gegeben wurde. Im Rahmen der anschließenden Auswertung wurde kein vorgefertigtes Raster angewendet, stattdessen entstanden die aufkommenden Themengebiete im Sinne eines Vorgehens nach der Grounded Theory aus dem Datenmaterial. Anzumerken sei an dieser Stelle, dass die Studie in Deutschland durchgeführt wurde, mit einer bewussten Abgrenzung zu anderen Ländern. Limitationen hinsichtlich der Übertragbarkeit und Allgemeingültigkeit der gefundenen Ergebnisse sind in Abschnitt 7.1 dargestellt.

9. *Kontrolle*: Beschreibt, wie Interviewpartner Einfluss auf die Theoriebildung nehmen können (Goeke, 2008).

Interviewt wurden direkt betroffene Personen, welche Teil einer Unternehmerfamilie sind und an der Entwicklung der Familienverfassung mitgewirkt haben. Dadurch ergaben sich für den Forschungsprozess wertvolle Einblicke. In den Gesprächen aufgekommene Themen flossen im Anschluss in die darauffolgenden Befragungen ein, um sicherzustellen, dass es sich nicht um Einzelfälle handelt. Auch wurden Zwischenergebnisse und Ergebnisse mit Experten besprochen, welche über weitreichende Erfahrungen mit Familienverfassungen verfügen. Zwei Experten wurden zudem mehrmals befragt und somit intensiv in den Prozess der Erkenntnisgenerierung einbezogen.

Yin (2009) hebt an dieser Stelle die Bedeutung von Reliabilität und Validität für Forschungsvorhaben hervor. Diese werden in quantitativer und qualitativer Forschung eingesetzt, unterscheiden sich jedoch in ihrer Bedeutung (Foley & Timonen, 2015). Validität bezieht sich in qualitativen Studien darauf, ob die eingesetzte Methodik die richtige war, um das anvisierte Phänomen untersuchen zu können (Foley & Timonen, 2015). Sie umfasst die Konstrukt-, die interne sowie die externe Validität (Yin, 2009). Die Konstruktvalidität steht für die Messung bzw. Vermeidung von Subjektivität (vgl. Fit, Bestätigbarkeit und Integrität), die interne Validität für die richtige Interpretation der Daten (vgl. Bestätigbarkeit, Integrität und Verstehen) und die externe Validität für Übertragbarkeit auf weitere Fälle (vgl. Allgemeingültigkeit, Abhängigkeit und Übertragbarkeit). Reliabilität bedeutet im Rahmen qualitativer Forschung, dass andere Forscher mit derselben Methodik zu ähnlichen Ergebnissen kommen (Foley & Timonen, 2015; Yin, 2009). Um die Reliabilität zu wahren, wurde mit größtmöglicher Transparenz vorgegangen (u.a. durch Offenlegung der Datenstruktur). Ferner wurden einzelne Ergebnisse der Kodierschritte mit anderen Forschern diskutiert. Das gesamte Datenmaterial inkl. Datenstrukturen wurde der Dissertation beigelegt.

#### **4.5 Übersicht über die geführten Interviews**

Der Ablauf der Datenerhebung gliedert sich im Wesentlichen in zwei Schritte – in eine Phase der Vorab-Datenerhebung und in die Phase der Haupt-Datenerhebung. Wie bei Grounded-Theory-Studien üblich, war im Vorfeld nur wenig über das Forschungsgebiet bekannt. In der Folge sollte die Vorab-Phase für einen Einstieg in das Thema sorgen und eine Grundlage für die Phase der Haupt-Datenerhebung schaffen. Insbesondere sollten Anhaltspunkte für geeignete Interviewpartner gewonnen werden. Die Vorab-Datenerhebung erstreckte sich über den Zeitraum von 2017 bis 2019 und wurde zum Teil gemeinsam mit weiteren Forschern des Lehrstuhls durchgeführt. Befragt wurden in erster Linie Experten aus dem Bereich der Familienunternehmen. Dabei kamen die Maßgaben der Grounded Theory zur Anwendung sowie der in Abschnitt 4.2.3 vorgestellte Interviewleitfaden für Experten. Ein derartiges Vorgehen bietet sich zu Beginn einer Studie an, um spezifisches Fachwissen zum Forschungsthema zu erlangen (Lueger & Froschauer, 2018).

Für die daran anschließende Phase der Haupt-Datenerhebung in den Jahren 2022 bis 2023 konnten so wesentliche Grundlagen gesammelt werden. Diese Phase wurde ebenfalls im Sinne der Grounded Theory sowie mit den in Abschnitt 4.2.3 hergeleiteten Leitfäden durchgeführt. Jedoch wurden die Leitfäden mit der Zeit an die aufkommenden Themen und Erkenntnisse angepasst (Gioia et al., 2013). Im Unterschied zu den Gesprächen der Vorab-Datenerhebung wurden diese Interviews vom Verfasser dieser Arbeit allein geführt. Abbildung 10 liefert Aufschluss über die Aufteilung und zeitliche Verteilung des empirischen Prozesses:



**Abbildung 10: Phasen der Datenerhebung**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Harima (2021)

Wie bereits in den Abschnitten 4.1 und 4.2 dieser Arbeit beschrieben, bilden qualitative, semi-strukturierte Interviews die primäre Datenerhebungsmethode der Arbeit. So wurde eine Reihe von Gesprächen mit verschiedenen Informanten geführt, deren individuelle Eignung im Folgenden genauer beleuchtet werden soll. Wesentliche Kriterien bei der Identifikation bilden die in Abschnitt 4.2.4 genannten relevanten Eigenschaften der Teilnehmer.

### Interviews der Vorab-Datenerhebung

Das erste Interview wurde mit EXP-1 geführt. Dieser ist als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater tätig, begleitet Übergaben von Familienunternehmen und ist als Mediator tätig. In seiner aktuellen Position war EXP-1 zum Zeitpunkt der Befragung über 6 Jahre tätig. Daran schloss ein Gespräch mit EXP-2 an, welcher als Unternehmensberater und Standortleiter einer großen Beratung tätig ist. In seiner Tätigkeit kommt EXP-2 auf vielfältige Weise

## Konzeption des empirischen Vorgehens

mit Unternehmerfamilien in Kontakt, unter anderem auch durch die Entwicklung von Familienverfassungen. Das dritte Gespräch wurde mit MA-1 geführt. MA-1 ist einem großen deutschen Familienunternehmen beruflich in der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen tätig. MA-1 hat so umfassende Kenntnis über die Belange und Bedürfnisse der dahinterstehenden Familie. Ferner hat MA-1 die Familienverfassung gemeinsam mit der Familie entwickelt.

Aufgrund der in der Literatur beschriebenen engen Verbindung zwischen der Entwicklung einer Familienverfassung und der Unternehmensnachfolge wurde der Fokus im Anschluss auf mit der Nachfolgethematik vertrauten Experten gerichtet. So ist EXP-3 als Nachfolgeberater tätig und bringt in dieser Funktion nachfolgeinteressierte Personen mit Familienunternehmen in Kontakt. EXP-4 ist ebenfalls beruflich in die Unternehmensnachfolge involviert, als Nachfolgemoderatorin einer Handwerkskammer. Sowohl EXP-3 und EXP-4 wurden aufgrund ihrer Tätigkeiten eine Vielzahl an Berührungspunkten mit dem Thema dieser Arbeit unterstellt. In den Gesprächen ergab sich jedoch ein anderes Bild: Beide Experten haben keine beruflichen Berührungspunkte mit der Familienverfassung. Daraus konnten Rückschlüsse für die weitere Auswahl von Interviewpartnern gezogen werden. Das letzte Interview wurde mit EXP-5 geführt. Diese ist als Beraterin und Hochschullehrerin tätig, dabei eng mit dem Familienunternehmen verbunden. Auch hat sie mehrere Veröffentlichungen publiziert, welche sich mit Familienunternehmen und der Familienverfassung auseinandersetzen.

### Interviews der Haupt-Datenerhebung

Die zweite empirische Phase markiert den Beginn der Interviews mit Mitgliedern aus Unternehmerfamilien. Zuerst wurde FM-1 befragt, welche neben ihrer Zugehörigkeit zu einer solchen Familie auch als Unternehmensberaterin tätig ist und Familien in Zusammenhang mit der Familienverfassung berät. Ihr Ausstieg als Gesellschafterin des in der Dienstleistungsbranche tätigen Unternehmens erfolgte in zeitlichem Abstand nach Entwicklung der Familienverfassung. Darauf folgte ein Interview mit FM-2, welcher ge-

## Konzeption des empirischen Vorgehens

schäftsführender Gesellschafter eines Unternehmens aus der Immobilienbranche ist. An dritter Stelle steht FM-3, eine Gesellschafterin und Beiratsvorsitzende eines produzierenden Unternehmens aus dem Bereich der Schreibwaren. Zum selben Familienunternehmen (FU4) gehört FM-4, welcher der Cousin von FM-3 ist. FM-4 ist jedoch passiver Gesellschafter des Unternehmens und hat einen anderen beruflichen Weg eingeschlagen. FM-5 ist passiver Gesellschafter vom selben Familienunternehmen (FU1), in dem auch MA-1 tätig ist. Der Gesellschafterkreis dieses als Mischkonzern zu bezeichnenden Unternehmens umfasst mehrere Hundert Teilhaber. Dabei sind keine Familienmitglieder im Unternehmen aktiv. Im Anschluss folgte ein Gespräch mit FM-6, dem geschäftsführenden Gesellschafter eines Einzelhandelsunternehmens.

Zur Validierung der Erkenntnisse aus den ersten Interviews folgte an dieser Stelle ein Gespräch mit EXP-6. EXP-6 ist als Beraterin tätig und setzt sich dabei intensiv mit Konflikten in Familienunternehmen auseinander. Sie bezeichnet sich selbst als Family-Business-Expertin. Im Anschluss folgten weitere Befragungen von Familienmitgliedern, beginnend mit FM-7, einem weiteren geschäftsführenden Gesellschafter eines in der Fertighaus Branche tätigen Unternehmens. FM-8 ist passive Gesellschafterin eines Unternehmens, welches als Zulieferer für verschiedene Industriezweige agiert. Die Unternehmensleitung obliegt dabei ähnlich wie im Fall von FU1 komplett familienfremden Personen. Gleichzeitig ist FM-8 beruflich in einem Unternehmen tätig, welches ein Kommunikationstool für Unternehmerfamilien vertreibt. Daran schloss das Interview mit FM-9 an, welcher passiver Gesellschafter eines Zulieferers der Automobil- und Flugzeugindustrie ist. FM-9 war bis zum Eintritt in den Ruhestand auch Geschäftsführer des Unternehmens, welches nun von einem Mitglied einer zweiten Teilhaberfamilie geführt wird. FM-10 befindet sich ebenfalls im Ruhestand und ist weiterhin passiver Gesellschafter eines Unternehmens, welches Raummodule produziert. Die aktuelle Unternehmensleitung bilden die beiden Geschwister von FM-10. Im Anschluss wurde FM-11 interviewt, welcher geschäftsführender Gesellschafter einer Unternehmensgruppe im Konsumgüterbereich

ist. Daran schloss die Befragung von FM-12 an, welcher Gesellschafter und ehemaliger Geschäftsführer eines weiteren Unternehmens der Baubranche ist. Nach seinem Ausscheiden aus der Führungsbliebe wurde die Geschäftsführung auf seine beiden Söhne übertragen. FM-12 ist jedoch nach wie vor im Unternehmen tätig. Darauf folgte ein Gespräch mit FM-13, einer Gesellschafterin und Mitarbeiterin auf einer unteren Hierarchieebene in einem auf Brandschutztechnik spezialisierten Unternehmens.

Im nächsten Schritt wurden wiederum aufkommende Erkenntnisse in einem Experteninterview besprochen. EXP-7 ist gleichzeitig geschäftsführender Gesellschafter eines Elektrogeräteherstellers und Mitglied der Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen. Letztere Funktion sollte dabei für das Forschungsprojekt relevant sein. Auf Familienseite folgte daraufhin ein Gespräch mit FM-14, welcher geschäftsführender Gesellschafter einer Unternehmensgruppe im Stahl- und Schiffbau ist. Im Anschluss wurde mit FM-15 ein ehemaliger Geschäftsführer und heute passiver Gesellschafter eines Unternehmens im Energie- und Chemiebereichs interviewt. Die Geschäftsführung des Unternehmens liegt mittlerweile komplett bei familienexternen Personen. FM-16 gehört genau wie FM-9 zu FU8. FM-16 ist die Ehefrau des aktuellen geschäftsführenden Gesellschafters und selbst keine Gesellschafterin des Unternehmens.

Abschließend wurden die Erkenntnisse aus den vergangenen Interviews erneut mit Experten besprochen. Dazu wurden Zweitgespräche mit EXP-2 und EXP-6 geführt. Die Dauer aller geführten Interviews variiert von 22 bis 153 Minuten. Im Durchschnitt liegt die Interviewdauer bei 57 Minuten. Die Interviews der Vorab-Datenerhebung wurden jedoch zum Teil gemeinsam mit anderen Forschern des Lehrstuhls geführt, was die lange Dauer erklärt. Betrachtet man nur die Befragungen der Haupt-Datenerhebung, ergibt sich eine Spannweite von 22 bis 73 Minuten sowie ein Durchschnitt von rund 45 Minuten. Dieser Wert entspricht der im Vorfeld anvisierten Interviewdauer (Vgl. Abschnitt 4.2.2). Tabelle 6 liefert eine Übersicht über sämtliche Interviews der Vorab- und Haupt-Datenerhebung:

## Konzeption des empirischen Vorgehens

ID	Typ*	FU	Position / Eignung	Dauer (Min)	Modus
EXP-1	EXP	-	Berater	136	Vor Ort
EXP-2	EXP	-	Unternehmensberater	40	Vor Ort
MA-1	MA	FU1	Familienexterne, in ihrer Position verantwortlich für Kontakt zur Familie	80	Vor Ort
EXP-3	EXP	-	Nachfolgeberater	101	Vor Ort
EXP-4	EXP	-	Nachfolgemoderatorin bei IHK	153	Vor Ort
EXP-5	EXP	-	Beraterin & Hochschullehrerin	39	Virtuell
FM-1	FM	FU2	Familienmitglied, ehemalige GS	50	Telefon
FM-2	FM	FU3	Geschäftsführender GS	25	Virtuell
FM-3	FM	FU4	Beiratsvorsitzende, passive GS	67	Virtuell
FM-4	FM	FU4	Passiver GS	28	Virtuell
FM-5	FM	FU1	Beiratsmitglied, passiver GS	60	Virtuell
FM-6	FM	FU5	Geschäftsführender GS	43	Virtuell
EXP-6	EXP	-	Beraterin	80	Vor Ort
FM-7	FM	FU6	Geschäftsführender GS	35	Virtuell
FM-8	FM	FU7	Passive GS	32	Virtuell
FM-9	FM	FU8	GS im Ruhestand, ehem. GF	44	Telefon
FM-10	FM	FU9	GS im Ruhestand, ehem. GF	45	Vor Ort
FM-11	FM	FU10	Geschäftsführender GS	59	Virtuell
FM-12	FM	FU11	Aktiver GS	73	Vor Ort
FM-13	FM	FU12	Aktive GS	35	Virtuell
EXP-7	EXP	-	Mitglied Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen	22	Virtuell
FM-14	FM	FU13	Geschäftsführender GS	42	Vor Ort
FM-15	FM	FU14	GS im Ruhestand, ehem. GF	34	Vor Ort
FM-16	FM	FU8	Familienmitglied, keine GS	38	Telefon
EXP-8	EXP	-	Unternehmensberater	28	Virtuell
EXP-9	EXP	-	Beraterin	55	Vor Ort

\*EXP = Experte, FM = Familienmitglied, MA = Mitarbeiter

**Tabelle 6: Übersicht über die geführten Interviews**

Quelle: Eigene Darstellung

Die Kürze mancher Befragungen führt zu der Frage, ob sämtliche relevanten Aspekte im Gespräch abgedeckt werden konnten. Zunächst sei an dieser Stelle anzumerken, dass manche Interviewpartner nur ein Zeitfenster von weniger als einer Stunde gewährt haben. Viele der befragten Familienmitglieder sind in der Geschäftsführung ihres Unternehmens aktiv, was ein begrenztes Zeitkontingent für die Teilnahme an Forschungsprojekten er-

klärt. Jedoch konnten bei sämtlichen Interviews alle relevanten Fragen gestellt werden. Weiter fiel bei den Gesprächen, insbesondere mit geschäftsführenden Gesellschaftern auf, dass diese sich durch kurze und prägnante Antworten auszeichnen. Die Transkriptionen der Gespräche mit Familienmitgliedern in Anhang 4, die Verschriftlichungen der Experteninterviews in Anhang 5 sowie die Darstellung des Mitarbeiterinterviews in Anhang 6.

Insgesamt wurden in beiden Phasen der Datenerhebung 26 Personen befragt. Davon waren 16 Mitglieder einer Unternehmerfamilie und 7 Experten, im Sinne der in Abschnitt 4.2.4 aufgeführten Kriterien für den Expertenstatus. Insgesamt wurden 53 Interviewanfragen gestellt, wovon 9 abgelehnt wurden, davon 2 aufgrund der Vertraulichkeit der Verfassung. 18 Anfragen blieben unbeantwortet, etwaige Gründe blieben hier im Dunklen. Insgesamt ergibt sich jedoch eine Quote positiver Rückmeldungen von 49 Prozent.

### **4.6 Triangulation mit weiteren Datenquellen**

Zur Ergänzung der Interviews mit Familienmitgliedern soll im Rahmen der Triangulation auf weiteres Datenmaterial zurückgegriffen werden, welches nichts selbst erhoben wurde. In der Praxis steht Triangulation meist für die Verwendung verschiedenartiger methodischer Zugänge (Flick, 2019). So hat auch nichtfachliche Literatur, bspw. in Form von Biografien, Podcasts, Zeitungsartikeln sowie schriftlichen Familienverfassungen ihren Weg in das Forschungsvorhaben gefunden. Solche Quellen können in Grounded-Theory-Studien ebenfalls eine Rolle spielen und eine ergänzende Rolle zu den üblichen Interviews einnehmen (Strauss & Corbin, 1996; Honer, 2011). Die ergänzenden Datenquellen wurden vorab gründlich geprüft und nur verwendet, wenn sie einen entsprechenden Bezug zu den geführten Befragungen aufwiesen.

Im Rahmen des vorliegenden Forschungsvorhabens soll die Triangulation als Validierungsstrategie zum Einsatz kommen. Dabei unterscheidet Denzin (1978) vier verschiedene Formen: (i) Daten-Triangulation, (ii) Investigator-Triangulation, (iii) Theorien-Triangulation sowie (iv) methodologische Triangulation. Konkret soll daher der Daten-Triangulation gefolgt werden,

## Konzeption des empirischen Vorgehens

welche die Kombination von Daten meint, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten, an unterschiedlichen Orten oder bei unterschiedlichen Personen erhoben wurden. Dies bezieht sich in Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit insbesondere auf Zeitungsartikel, welcher über den Einsatz der Familienverfassung in den jeweiligen Unternehmen berichten.

Neben der Triangulation mit Sekundärquellen wie der Unternehmenshomepage und Zeitungsartikeln konnte in einigen Fällen (FU11, FU12 und FU14) auch Einblick in die schriftlichen Familienverfassungen genommen werden, was Aufschlüsse über die behandelten Themen und Klärungsbedarfe der Unternehmerfamilien liefert. Von FU8 wurde das Inhaltsverzeichnis der Familienverfassung bereitgestellt. Weiter konnten in den Fällen von FU1, FU4 und FU8 mehrere Personen interviewt werden. Konkret wurde in FU1 eine Mitarbeiterin sowie ein Mitglied der Unternehmerfamilie befragt. In FU4 wurden Angehörige unterschiedlicher Familienstämme und in FU8 Mitglieder verschiedener Teilfamilien interviewt.

Relevante Zeitungsartikel wurden in erster Linie über die Archive von Handelsblatt, Wirtschaftswoche, Manager Magazin, Zeit und Wir-Magazin identifiziert. Dazu wurde nach dem Begriff Familienverfassung sowie dessen Synonymen gesucht. Auch über eine einfache Suche bei Google konnten teilweise weitere Artikel gefunden werden. Weiter wurde die jeweilige Unternehmenshomepage betrachtet, ob sich Hinweise auf die Familienverfassung finden lassen. Dies war bspw. in Form von Meilensteinen im Rahmen der Unternehmenshistorie der Fall.

Tabelle 7 liefert einen Überblick über die verschiedenen Datenquellen, welche in Zusammenhang mit den verschiedenen Familienunternehmen herangezogen wurden.

<b>FU</b>	<b>Arten und Anzahl des Datenmaterials</b>
FU1	Interviews (2), Zeitungsartikel
FU2	Interviews (1), Podcasts (1), Zeitungsartikel
FU3	Interviews (1), Unternehmenshomepage, Zeitungsartikel
FU4	Interviews (2), Zeitungsartikel

## Konzeption des empirischen Vorgehens

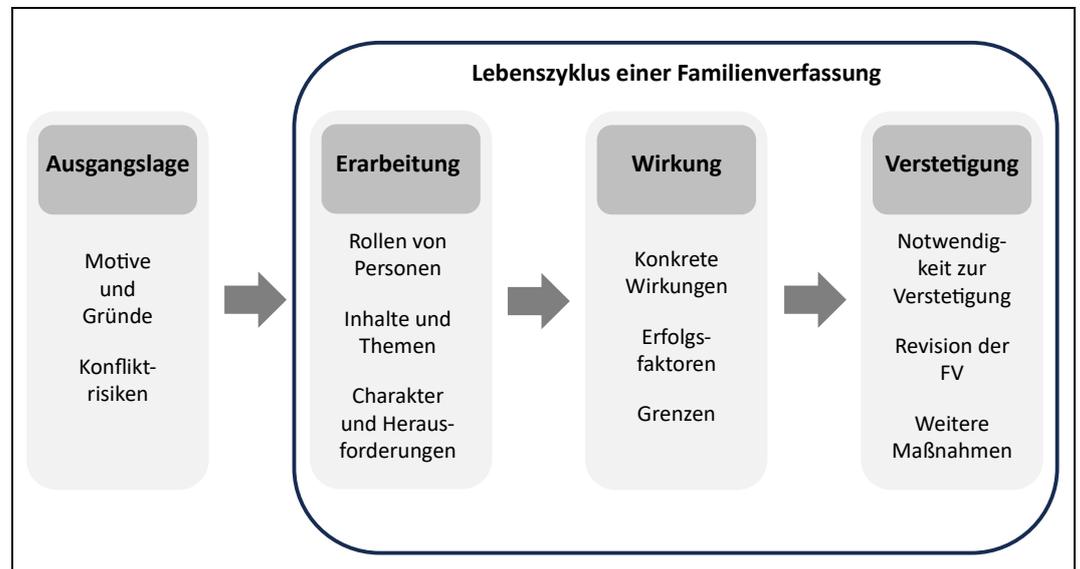
FU5	Interviews (1), Zeitungsartikel
FU6	Interviews (1), Unternehmenshomepage, Zeitungsartikel
FU7	Interviews (1), Zeitungsartikel
FU8	Interviews (2), Zeitungsartikel, Struktur der FV
FU9	Interviews (1), Zeitungsartikel
FU10	Interviews (1), Zeitungsartikel
FU11	Interviews (1), Biografie des Gründers, Vollständige FV
FU12	Interviews (1), Zeitungsartikel Vollständige FV
FU13	Interviews (1), Zeitungsartikel
FU14	Interviews (1), Zeitungsartikel, Vollständige FV

**Tabelle 7: Übersicht über das verwendete Datenmaterial**

Quelle: Eigene Darstellung

## 5. Ergebnisse

An dieser Stelle folgen die Ergebnisse aus den geführten Interviews. Abbildung 11 zeigt die Struktur der in den geführten Interviews aufgetretenen Erkenntnisse anhand des Lebenszyklus einer Familienverfassung. Diese liefert in allen Stadien einen Beitrag zum Konfliktmanagement in der Unternehmerfamilie (Gläßer, 2014). Die einzelnen angesprochenen Themen lassen sich gruppieren in die Blöcke: (i) Ausgangslage, (ii) Erarbeitung, (iii) Wirkung sowie (iv) Verstetigung. Letztgenannte drei Phasen bilden dabei den Lebenszyklus der Familienverfassung nach Gläßer (2014).



**Abbildung 11: Struktur der Forschungsergebnisse**

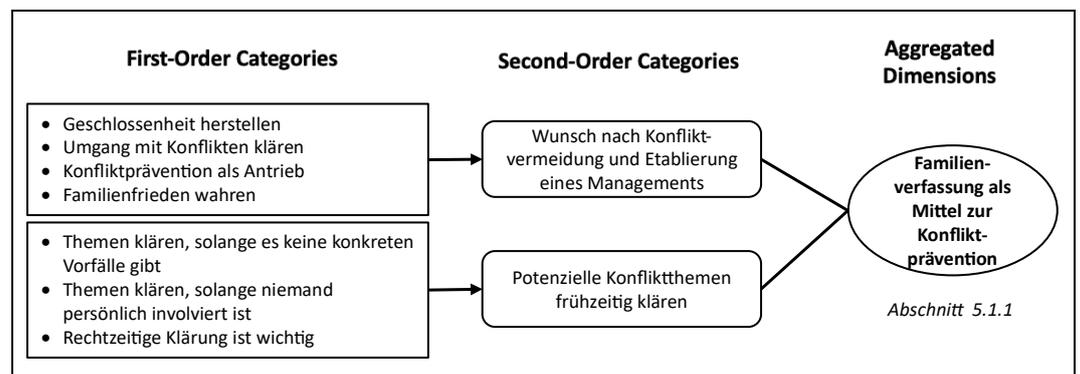
Quelle: In Anlehnung an Gläßer (2014)

Zunächst kamen in den Gesprächen Aspekte in der *Ausgangslage* zur Sprache, welche den Anstoß für die Entwicklung der Verfassung gegeben haben. Dazu zählen konkrete Motive und Gründe, bspw. eine Konfrontation mit bevorstehenden Veränderungen, aber auch Eigenschaften der Familie, welche sich förderlich auf die Entstehung von Konflikten auswirken können. Im Rahmen der *Erarbeitung* kamen Rollen zur Sprache, welche Personen im Vorfeld oder währenddessen einnehmen können. Auch wurden konkrete Themen erwähnt, welche besprochen wurden. Zudem wurden der generelle Charakter des Prozesses sowie evtl. aufkommende Herausforderungen beschrieben. Anschließend kamen *Wirkungen* zur Sprache, welche sich durch

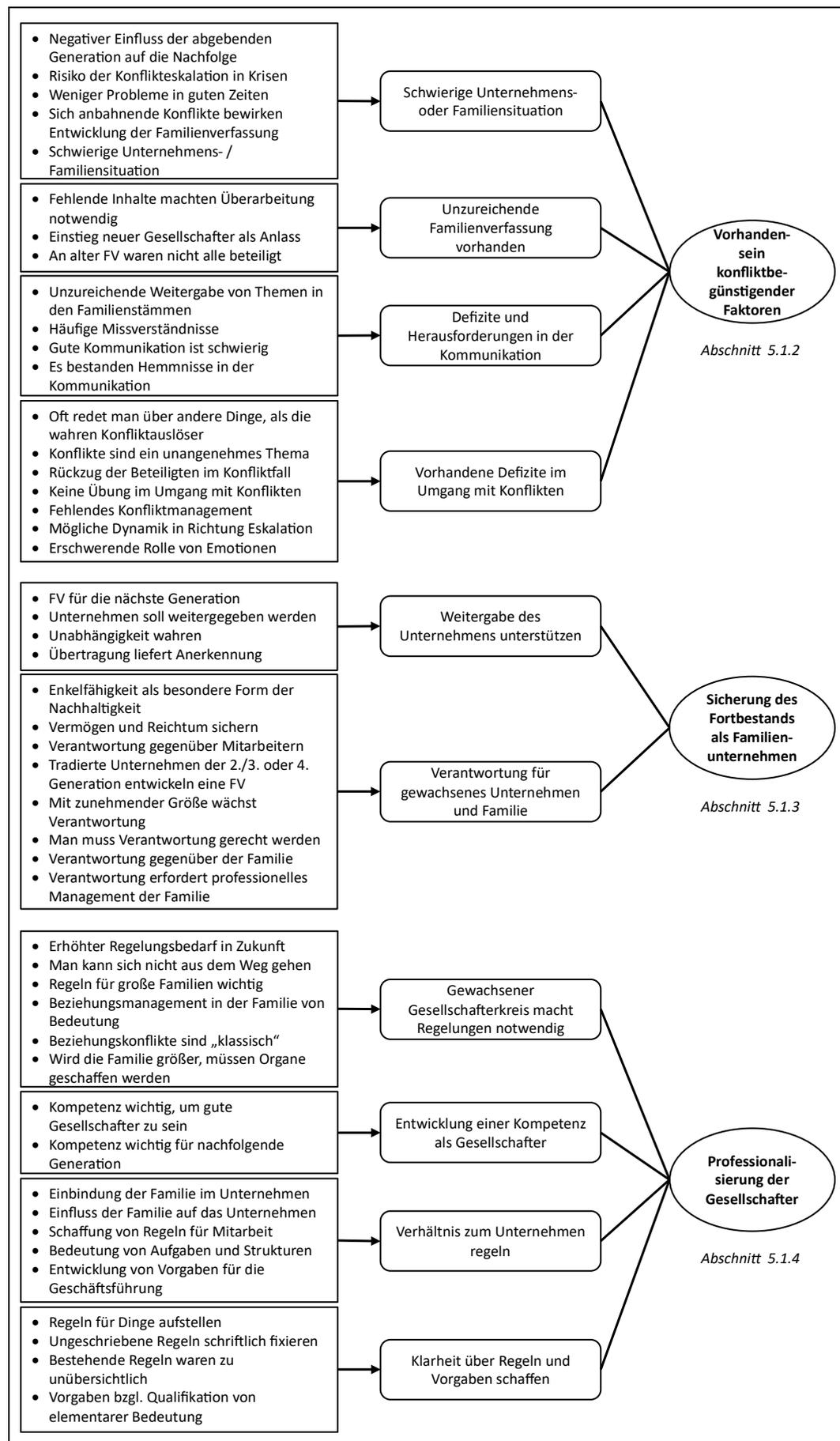
den Entwicklungsprozess oder im Nachgang eingestellt haben. In diesem Zusammenhang fanden auch Erfolgsfaktoren Erwähnung, welche eine positive Wirkung der Familienverfassung fördern oder ermöglichen. Nicht zuletzt ging es auch um Grenzen in der Wirkung einer Familienverfassung. Zuletzt wurde die Bedeutung einer *Verstetigung* des Miteinanders aus dem Prozess sowie der getroffenen Regelungen angesprochen. So sahen die Gesprächspartner eine große Notwendigkeit. Hierzu zählt eine regelmäßige Revision der Familienverfassung, ob diese noch jeweils aktuellen Gegebenheiten genügt. Ferner wurde weiteren Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Wirkung erwähnt. Die Inhalte der in Abbildung 11 gezeigten einzelnen Themenblöcke werden in den folgenden Abschnitten ausgeführt.

### 5.1 Motive und Gründe für eine Familienverfassung

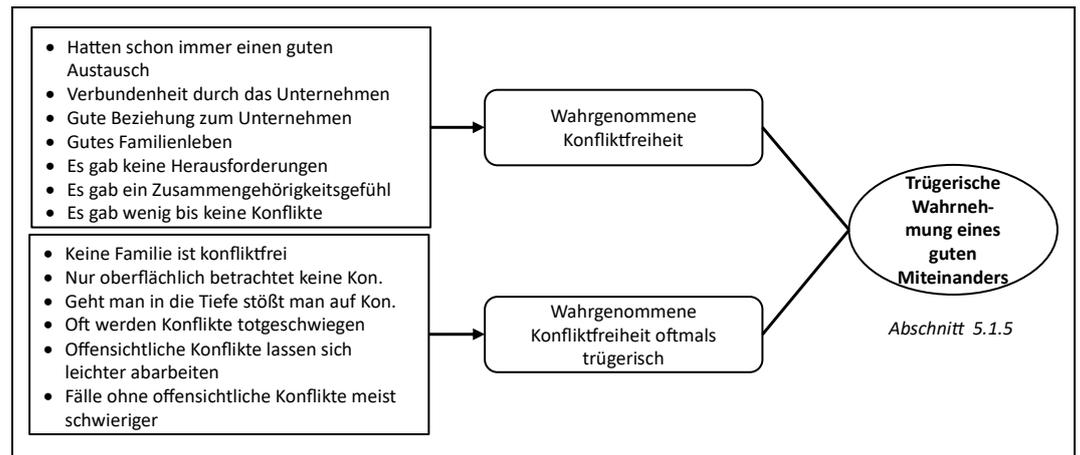
In den geführten Interviews kamen eine Reihe von Motiven und Gründen zur Sprache, welche die Unternehmerfamilien zur Entwicklung einer Familienverfassung veranlasst haben. Grundsätzlich betrachtet stehen Motive für einen „komplexen, zielorientierten Antriebsprozess“ (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013: 180) und bilden die Grundlage menschlichen Handelns (Heckhausen & Heckhausen, 2010). Die an dieser Stelle genannten Auslöser gliedern sich auf in (i) Familienverfassung als Mittel zur Konfliktprävention, (ii) Vorhandensein konfliktbegünstigender Faktoren, (iii) Sicherung des Fortbestands als Familienunternehmen sowie (iv) Professionalisierung der Gesellschafter. Abbildung 12 gibt Aufschluss über die Datenstruktur zu den Motiven und Gründen der Unternehmerfamilien für die Entwicklung einer Familienverfassung.



# Ergebnisse



## Ergebnisse



**Abbildung 12: Datenstruktur zu Motiven und Gründen**

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.1.1 Familienverfassung als Mittel zur Konfliktprävention

Der Wunsch nach Konfliktvermeidung und Etablierung eines Managements ist ein Motiv, weswegen sich Unternehmerfamilien für die Entwicklung einer Familienverfassung entscheiden. So beschreibt FM-16: „Wir wollen es [die Familienverfassung] jetzt angehen, bevor solche Herausforderungen kommen“ (FM-16: Pos. 42). Auch in den Gesprächen mit FM-1 und FM-3 wurde Konfliktprävention als Antrieb für die Entwicklung der Familienverfassung genannt. Als oberstes Ziel wird dabei die Wahrung des Familienfriedens genannt, wie die Aussage von FM-16 belegt:

Immer mit dem Hintergrund, eigentlich so den Familienfrieden zu wahren, weil wir das von vielen anderen Familienunternehmern kennen..., nicht nur von Unternehmerfamilien, dass einfach so Streits über Erbe, oder was auch immer ausbrechen und dann die Geschwister nicht mehr miteinander reden. Und das ist irgendwie das oberste Ziel von uns gewesen, das zu verhindern. (FM-16, Pos. 20)

In dieselbe Richtung argumentieren auch andere Gesprächspartner. So sollte erreicht werden, dass alle an einem Strang ziehen (FM-4) und elf heterogene Gesellschafter gemeinsam eingeschworen werden (FM-3). Hierzu merkt FM-9 an:

Und dann eine, ich sage mal eine Geschlossenheit, ja, der ganzen Familie hinter dem Unternehmen oder auch der Familien hinter dem

## Ergebnisse

Unternehmen ist ja für das Unternehmen wichtig und von Vorteil, damit da kein Streit entsteht. Und ich sage immer so nett: ‚Familienunternehmen ist wie Espresso,‘ ja? Das beste Getränk der Welt ist ein guter Espresso. Und das schlechteste Getränk der Welt ist ein schlechter Espresso, ja? (FM-9: Pos. 8)

Um solch eine Geschlossenheit zu erreichen, sind nach Ansicht von FM-9 Abstimmungs-, Entscheidungs- und Meinungsfindungsprozesse im Gesellschafterkreis von immenser Bedeutung. Einer der wichtigsten Aspekte in diesem Zusammenhang ist die Entwicklung spezifischer Mittel und Wege zum Umgang mit Konflikten (Alderson, 2015; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Martin, 2001; Montemerlo & Ward, 2011; Qiu & Freel, 2020). So wurde auch die Etablierung eines Konfliktmanagements im Rahmen der Familienverfassung in mehreren Interviews angesprochen (EXP-2; FM-11; FM-14), um hilfreiche Strukturen für den Streitfall zu schaffen (EXP-2). In diesem Zusammenhang findet der Aspekt der *frühzeitigen Klärung potenzieller Konfliktthemen* Erwähnung (FM-1; FM-15). So können im Prozess potenzielle Streitpunkte vorweggenommen werden (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Matias & Franco, 2021). Dies minimiert das Risiko einer potenziellen Handlungsunfähigkeit, wenn diese Konflikte tatsächlich aufkommen (FM-1). Eine Reihe von Gesprächsteilnehmern sehen daher eine Notwendigkeit, in guten Zeiten über schwierige Dinge zu sprechen (EXP-1; FM-1; FM-14; FM-16). Hierzu passt die folgende Aussage von FM-1:

Und das ist genau die Chance zu sagen, jetzt, wo es uns allen gut geht und wo wir halt eben gut miteinander und rational und vernünftig, sage ich mal, darüber sprechen können, genau diese Themen ausdiskutieren und erst mal die Haltung in guten Zeiten diesen Themen gegenüber halt kundzutun. (FM-1: Pos. 42)

Daher ist ein Motiv der Familien, sich mit schwierigen Themen auseinanderzusetzen, bevor diese zu einem Problem werden und das Funktionieren der Familie beeinträchtigen (Botero et al., 2015; Berent-Braun & Uhlener, 2012). So sollen potenzielle Konflikte vorweggenommen werden (Arteaga

## Ergebnisse

& Escribá-Exteve, 2021), indem rechtzeitig Strategien und Konsenslösungen entwickelt werden (McClain, 2006; Koeberle-Schmid & Schween, 2012). Insbesondere erweist sich die Klärung von Themen, solange niemand persönlich involviert ist, als Vorteil (FM-15). So bemerkt FM-14: „Und in guten Zeiten, wie wir sie haben, sind sich alle einig. Aber was ist, wenn einer individuell betroffen ist? (FM-14: Pos. 121). FM-15 geht an dieser Stelle mit seiner Schilderung weiter ins Detail:

Das heißt, keine Scheidung im Gespräch, keine Adoptivkinder ja oder nein Gesellschafter [*sic*]. Alle diese Fragen waren abstrakt und konnten deshalb wunderbar logisch behandelt werden und nicht personalisiert. Da ging es ja [nicht] um Tante Else oder Tochter Mia oder so was. Sondern das war alles abstrakt. (FM-15: Pos. 30)

Konkret sollte nach Meinung von FM-16 alles geklärt sein, bevor Kinder den Wunsch äußern, in das Unternehmen eintreten zu wollen:

Wir wollen es jetzt angehen, bevor solche Herausforderungen kommen. Also, bevor das erste Kind sagt: Jetzt möchte ich ins Unternehmen. Und wir sagen dann: Das müssen wir uns anschauen. Hast du überhaupt nicht [*sic*] die Qualifikationen dafür, weil wir erwarten das, das und das. Und da kann halt schnell auch ein Konflikt dadurch entstehen. (FM-16: Pos. 42)

Auch FM-6 sieht Vorteile darin, bestimmte Themen zu regeln, solange die Kinder noch klein sind. So ist es einfacher, die Familienverfassung zu entwickeln, wenn die Kinder noch nicht mitreden können:

...weil wenn Sie die Situation haben, dass eventuell die Nachfolgegeneration in Teilen schon tätig ist oder in Teilen schon Gesellschafter ist und ein Teil vielleicht noch nicht. So, dann haben sie natürlich ganz andere Animositäten, als wenn ich das jetzt für meine Kinder regle, die da einfach nicht mitreden dürfen, etc. ne? (FM-6, Pos. 7)

Grundsätzlich wird die Vorbeugung von Konflikten als wesentlicher Auslöser für die Entwicklung der Familienverfassung gesehen (Arteaga &

Menéndez-Requejo, 2017; Botero et al., 2015; McClain, 2006; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Suess, 2014).

### 5.1.2 Vorhandensein konfliktbegünstigender Faktoren

Neben dem Wunsch nach Vermeidung künftiger Konflikte kamen eine Reihe konfliktbegünstigender Faktoren zu Sprache, welche zur Familienverfassung geführt haben. Bspw. wurde eine *schwierige Unternehmens- oder Familiensituation* erwähnt, welche, schnell zu Herausforderungen führen kann. FM-6 beschreibt diese Situation in seiner Familie wie folgt:

Ja, ich würde sagen, die Herausforderung unsererseits war halt, dass unser Unternehmen durch eine relativ schwierige Phase gegangen ist, wo sozusagen auch der ein oder andere sich halt dann auch die Frage stellen musste, ist hier eigentlich mein richtiger Platz. So, das heißt, da würde ich sagen, da gab es schon eine Menge an Emotionen an der ein oder anderen Stelle auch. (FM-6, Pos. 15)

Auch berichtet FM-15 in diesem Zusammenhang von dem Risiko, dass in solchen Situationen mögliche Geschwisterrivalitäten eskalieren könnten. EXP-7 ergänzt, dass sachliche Auseinandersetzungen dann oftmals mit persönlichen Angriffen unterlegt und Meinungen aufeinanderprallen würden. Weiter führt EXP-7 aus:

Ich sage mal, solange ein Unternehmen erfolgreich ist und solange es Geld verdient, solange die Gesellschafter also auch einmal entsprechende Ausschüttungen erhalten, ist das einfacher. In dem Moment, wo das Unternehmen in irgendeiner Form in eine Schieflage gerät, wird das kritischer, weil dann prallen die Meinungen wirklich ganz heftig aufeinander. (EXP-7, Pos. 42)

Ferner wurde von unkooperativem Verhalten anderer Familienmitglieder im Rahmen der Unternehmensnachfolge berichtet. Insbesondere die abgebende Generation kann einen negativen Einfluss auf die Übergabe ausüben. So kommt es vor, dass diese nicht loslassen können (FM-2; FM-13) oder destruktiv in den Übergabeprozess eingreifen (FM-11). EXP-1 beschreibt im Gespräch eine typische Situation:

## Ergebnisse

Das ist der Regelfall, dass die Leute im vergleichsweise hohen Alter mit dem Hintern einreißen, was sie über Jahrzehnte mit dem Bauch aufgebaut haben und sich dann auch nicht zu fein sind, den eigenen Sohn, die eigene Tochter oder den eigenen Nachfolger, wo sich immer die Gelegenheit bietet, auch bloßzustellen. (EXP-1: Pos. 156)

So werden Nachfolger vielfach kleingehalten und können sich selbst nicht im Unternehmen einfinden (EXP-1). Kommt es dann aufgrund von Krankheit oder Tod des Seniors zu einer plötzlichen Nachfolge, kann dies existenzbedrohende Folgen haben (EXP-1). Solche konflikträchtigen Erfahrungen in der Nachfolge stellen daher ein weiteres Motiv für die Entwicklung einer Familienverfassung dar.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass sich viele Familien für die Entwicklung der Verfassung entscheiden, sobald sie Konflikte in ihrer Familie wahrnehmen. Dies wird auch durch die Aussage von EXP-8 untermauert:

...das sind regelmäßig Konflikte oder ungeklärte Konflikte, sich anbahnende Konflikte. Bei den Beispielen, die ich da jeweils hatte, waren das immer sich anbahnende Konflikte. Und insbesondere der Vater, ja / nein, zweimal die Söhne und einmal der Vater haben dann sozusagen das irgendwie / den Braten gerochen. (EXP-8: Pos. 5)

Zwei Gesprächspartner berichten zudem, dass bei ihnen in der Vergangenheit bereits eine *Familienverfassung entwickelt wurde, die jedoch unzureichend war*. Dabei handelte es sich um ein einseitiges Dokument, nach amerikanischem Vorbild, welches lediglich von der Geschäftsführung verfasst wurde (FM-3). Die Entwicklung erfolgte in Form einer Top-Down-Entscheidung. Diese Verfassung wies eine Reihe von Defiziten auf: Unter anderem waren zwischenzeitig neue Gesellschafter hinzugekommen und es bestanden inhaltliche Lücken, weswegen eine Notwendigkeit zur Überarbeitung gesehen wurde (FM-3; FM-4).

Ferner wurden in manchen Fällen *Defizite und Herausforderungen in der Kommunikation* wahrgenommen. Generell ist Kommunikation in Familien,

## Ergebnisse

ganz gleich ob Unternehmerfamilie oder nicht, schwierig (EXP-4; FM-6). Familien sind nach Ansicht von FM-6 die unprofessionellste Gruppe in dieser Hinsicht. Oftmals bestehen Hemmnisse und es fällt schwer, sich über finanzielle Themen austauschen (EXP-6). Zudem kommt es häufig zu Missverständnissen, auch weil Empfänger etwas auf Basis ihrer Erfahrungen verstehen und dies unter Umständen einen ganz anderen Sinn ergibt, als ihn der andere überbringen wollte (EXP-4). In einem großen Familienkreis kann die Weitergabe von Informationen zudem erschwert werden. So berichtet FM-10, dass er selbst und seine Geschwister Unternehmensthemen oft anders an die jeweiligen Kinder weitergetragen. Auch hier spielen unterschiedliche Wahrnehmungen und Sichtweisen eine Rolle, welche das Verständnis und die Weitergabe von Themen beeinflussen. In der Folge hat dies zu konfusem Situationen zwischen den Kindern der Familien geführt. Vor dem Hintergrund der problembehafteten Kommunikation in Familien kommt Regeln in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung zu (Kellermanns & Eddleston, 2004). So kann Kommunikation zwischen Familienangehörigen mit einer Familienverfassung gefördert werden (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017).

Weiter wurden *vorhandene Defizite im Umgang mit Konflikten* bemerkt. Bspw. beschreibt FM-3 eine entsprechende Situation: „Also, dass wir kein festgelegtes Konfliktmanagement haben, dass wir selten Konflikte in der Gruppe führen, also, auch nicht geübt sind da drin, die auszutragen und zu klären, und dass wir sehr unterschiedliches Konfliktverhalten haben aus unseren einzelnen Stämmen“ (FM-3: Pos. 35). Man war sich demnach eines Risikos bewusst, im Konfliktfall vor Problemen zu sehen. Darüber hinaus sind Konflikte ein unangenehmes Thema (EXP-6). Dies liegt laut FM-1 daran: „Bei Konflikten geht es ja ganz stark um Bedürfnisse und Emotionen halt eben. Und diese Bedürfnisse ist ja die tiefste Ebene, die ich erstmal für mich verschlossen halte, weil ich nicht gerne rausposaune, was ich eigentlich brauche“ (FM-1, Pos. 68). Daher reden viele Menschen oft nur über Folgen und Symptome, statt über die wahren Auslöser (EXP-6; FM-6). Auch FM-4 sieht in ihrer Familie diese Schwachstelle, dass nicht alles gesagt

wird. Stattdessen zieht man sich im Zweifelsfall eher zurück (EXP-6). Generell kommen bei Konflikten oftmals erschwerend Emotionen hinzu. Dadurch verhalten sich Personen meist irrational (EXP-1). FM-3 beschreibt das Miteinander in Familienunternehmen zudem emotionaler als in anderen Unternehmen (FM-3). Daher sind viele Dinge in Familienunternehmen nicht trivial, da sie mit Emotionen verbunden sind (FM-6). EXP-1 nennt hier konkret Existenzängste oder Verletzungen des Selbstwertgefühls.

### **5.1.3 Sicherung des Fortbestands als Familienunternehmen**

Ein weiterer Grund für die Entwicklung einer Familienverfassung ist die Sicherung des Fortbestands des Unternehmens. So wurde die *Unterstützung der Weitergabe des Unternehmens* an nachfolgende Generationen erwähnt. Es besteht der Wunsch, das Unternehmen in der Familie weiterzugeben (EXP-9; FM-10; FM-13). Daher bildet die Unternehmensnachfolge ein wichtiges Motiv (Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023). Familien haben bei der Entwicklung der Familienverfassung stets auch die nachfolgende Generation mit im Blick, wie FM-14 beschreibt: „Deswegen haben wir gesagt, wollen wir rechtzeitig in einem Alter, wo die Kinder die ersten ... volljährig, die anderen nicht volljährig sind, also eine Teen- und Twen-Generationen, dass sie in diesem Alter diese Familienverfassung mitbekommen“ (FM-14: Pos. 25). Auch spielt die Wahrung der Unabhängigkeit des Unternehmens eine große Rolle. Diese zu sichern stellt ein weiteres Motiv dar, wie folgendes Zitat von FM-11 belegt:

Also ich sage mal bei uns also das erste Ziel, was über allem steht, ist das Thema ‚Unabhängigkeit.‘ Und das ist auch definiert, was wir damit meinen. Vor allen Dingen in unserer Selbstbestimmtheit, in unserer unternehmerischen Entscheidungsfreiheit unabhängig zu sein, möglichst unabhängig von äußeren Einflüssen, ja? Ob das jetzt andere Mitgesellschafter sind, die wollen wir hier nicht, ob das Banken sind und so weiter. (FM-11: Pos. 64)

An dieser Stelle wird auch der Außenwirkung einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge nach Meinung von EXP-1 eine große Bedeutung zu teil:

## Ergebnisse

„Also, unter gleichen, also in Unternehmerkreisen ist das ein Wert als solches, wenn man es schafft, das Unternehmen erfolgreich auf die eigenen Kinder, auf die eigenen erfolgreichen Kinder zu übertragen“ (EXP-1: Pos. 279). Es bleibt festzuhalten, dass die Unterstützung der Unternehmensnachfolge ein Hauptziel im Rahmen der Erarbeitung einer Familienverfassung darstellt (McClain, 2006).

Vielfach wird zudem auch über eine wahrgenommene *Verantwortung für das gewachsene Unternehmen und die Familie* berichtet, welche zur Entwicklung der Verfassung geführt hat. In diesem Zusammenhang fiel häufig das Wort *enkelfähig*. Die befragten Personen erwähnten das übergeordnete Ziel, dass ihr Unternehmen auch in Zukunft besteht (FM-7; FM-12) und man es mindestens in dem Zustand übergibt, wie man es selbst übernommen hat (MA-1). FM-16 ergänzt hierzu, dass es sich um eine Beteiligung im Sinne der Kinder handele. „Man will für seine eigenen Kinder das beste. Und es geht nicht um Materielles, sondern einfach um diesen Familienfrieden“ (FM-16, Pos. 48). Auch für FM-5 geht es beim Begriff „enkelfähig“ um wesentlich mehr Aspekte als die wirtschaftliche Situation des Unternehmens. So spielen nach seinem Verständnis auch Umweltbelange und soziale Aspekte eine Rolle, wie folgende Aussage verdeutlicht:

Und da geht es weit über grün raus, also es ist, die CO2-Bilanz ist wichtig, völlig klar, ohne irgendeinen Zweifel. Vielen muss man das ja auch noch erklären, aber also (...) ja, Nachhaltigkeit ist mehr als CO2-Neutralität. Und enkelfähig hat eben die soziale Komponente mit drinnen und wenn wir bestimmte soziale oder auch politische Probleme nicht lösen, wird unser Schiffchen an die Wand fahren. (FM-5, Pos. 265, 267)

Nicht zuletzt möchten Unternehmerfamilien den Erhalt ihres Vermögens wahren. EXP-1 führt hierzu aus: „Wir wollen unser Vermögen nicht aufs Spiel setzen, in dem Fall, wo einer emotional durchknallt“ (EXP-1: Pos. 373). Laut seiner Erfahrung ist es das Schlimmste, wenn es zu einem Verfall des gemeinsamen Eigentums kommt (EXP-1). Auch wird eine Verantwortung für Unternehmen und Mitarbeiter bemerkt (FM-6; FM-10; FM-15). Dies

## Ergebnisse

führt zu der Notwendigkeit, die Familie professionell zu managen (FM-6). EXP-9 beschreibt dies anhand eines ihr bekannten Unternehmens:

Wer setzt sich mit einem Thema Familienverfassung auseinander? Das sind entweder sehr tradierte Unternehmen, die schon zweite, dritte, vierte Generation haben, oder es sind sehr große Unternehmen, ...ich habe jetzt einen, der ist bei null angefangen, weil er ist ganz alleine gestartet und hat jetzt weit über 7.000 Mitarbeiter. Das heißt, das sind sehr dominante, sehr große Unternehmen, ...die dann ab einem gewissen Punkt einfach wissen: der Reichtum verpflichtet. Und ich habe etwas so Großes geschaffen, das kann nicht mal eben einer übernehmen. Da muss ich mir andere Gedanken machen, um das Vermögen und das Unternehmen zu sichern. (EXP-9, Pos. 7)

So bildet die Sicherung des Fortbestands als Familienunternehmen eine wesentliche Motivation zur Erarbeitung einer Familienverfassung (Gläßer, 2014; Montemerlo & Ward, 2011; Neumüller, 2020). An dieser Stelle wird ihr gleichzeitig ein großer Beitrag attestiert (Berent-Braun & Uhlener, 2012; Claver Cortés et al., 2004; Suess, 2014; Yukselen & Yildiz, 2014).

### **5.1.4 Professionalisierung der Gesellschafter**

Ein weiteres Motiv ist die von den Familien gewünschte Professionalisierung des Gesellschafterkreises. Professionalisierung steht dabei für einen Transformationsprozess, welcher vielschichtige Veränderungen umfasst (Dekker et al., 2015; Polat & Benligiray, 2022). Grundsätzlich gelten gewachsene interne und externe Komplexität sowie einen Bedarf an Managementfähigkeiten und Veränderung als größte Treiber für eine Professionalisierung (Polat, 2021). Weiter sieht Polat (2021) die Professionalisierung von Mitarbeitern, Arbeitsumfeld und Organisationskultur als wesentliche Faktoren in diesem Zusammenhang. In den geführten Gesprächen wird zunächst ein *gewachsener Gesellschafterkreis genannt, welcher Regelungen notwendig macht*. Man möchte das Fundament für spätere Situationen schaffen (FM-7). Insbesondere, wenn der Gesellschafterkreis weiter anwächst, entstehen immer mehr Fragen zu wichtigen Themen (FM-6). Daher steigt

## Ergebnisse

auch die Bedeutung von Regularien, damit niemand, der neu hinzukommt, überfordert ist (FM-10). FM-13 merkt hierzu an: „Wenn es irgendwann mal fünfzig Gesellschafter sind, wird das schwierig ohne Familienverfassung, ...“ (FM-13: Pos. 101). Auch EXP-5 sieht aus ihrer Perspektive als Expertin in diesen Fällen eine Notwendigkeit von Instrumenten wie einer Familienverfassung:

Und deswegen sagt man ja auch, mit zunehmender Komplexität der Gesellschafterstruktur muss auch eine Professionalisierung der Gesellschafterfamilie stattfinden. Nur wenn das sozusagen gleichermaßen parallel verläuft, dann hat man die Möglichkeit, das gut zu steuern. (EXP-5: Pos. 38)

Komplexe Familien benötigen umfangreiche Information, Koordination und eine gemeinsame Vorgehensweise bei wichtigen Entscheidungen (Habbershon & Astrachan, 1997; Suárez & Santana-Martín, 2004). EXP-5 sieht aufgrund einer gestiegenen Komplexität, resultierend aus einem gewachsenen Gesellschafterkreis, die Notwendigkeit einer Familienverfassung. Mit einer großen Zahl an Eigentümern steigt das Risiko von Konflikten. Daher sollten nach Meinung von FM-11 auch aus diesem Grund Vorkehrungen getroffen werden: „Ich glaube, das Thema konkrete Konfliktlösung... Das wird vielleicht in der Zukunft durch den größeren Gesellschafterkreis auch noch dringlicher, ja?“ (FM-11: Pos. 82). Erschwerend ist hier, dass sich Familienmitglieder bei Konflikten nicht einfach aus dem Weg gehen können, da sie über das Unternehmen verbunden bleiben (FM-6). Auch lässt sich die individuelle Beteiligung am Unternehmen nicht ohne Weiteres lösen, indem Anteile verkauft werden (Hueck, 2017). In normalen Familien entfällt diese Verbindung und man kann sich leichter aus dem Weg gehen. Hier zu erläutert FM-16:

...man kennt das ja auch, dass man die Cousine einmal an der Hochzeit sieht und dann fünf Jahre wieder nicht, oder so was. Aber in dem Moment, wo man da eben gemeinsam in einem Unternehmen Anteile hat, oder wie auch immer, dann hat man da eben einen Schnittpunkt, den man sonst vielleicht gar nicht hätte irgendwie. (FM-16: Pos. 76)

## Ergebnisse

Weiter konnte ein Bestreben zur *Entwicklung von Kompetenz als Gesellschafter* als Motiv festgestellt werden. Eine derartige Kompetenz ist nach Ansicht von FM-9 von Bedeutung, um eine gute Eigentümerfamilie zu sein, unabhängig davon, ob man im Unternehmen arbeitet oder nicht. Auch im Hinblick auf die nachfolgenden Generationen kommt einem Aufbau von Kompetenzen eine wichtige Rolle zu (FM-9). So sieht McClain (2006) insbesondere die Kompetenzentwicklung bei der nachfolgenden Generation als wichtigen Aspekt. Ferner wurde die *Regelung des Verhältnisses zum Unternehmen* als Motiv erwähnt. Gleichzeitig sehen Polat & Benligiray (2022) diesen Aspekt als wichtigen Bestandteil auf dem Weg zu einer Professionalisierung. EXP-7 beschreibt an dieser Stelle die Wirkung einer Familienverfassung wie folgt:

Der [Familienkodex] regelt Rechte, der regelt Pflichten, aber insbesondere soll er die Familienmitglieder an das Unternehmen weiter binden. Und dazu gibt es dann eine ganze Menge an Regularien, wie das gemacht werden kann, damit die Identifikation weiter gegeben ist. ...Und ein Familienunternehmen ist nun mal der Natur nach anders und deswegen ist es wichtig, dass die Familie auch eingebunden ist und sich eingebunden fühlt und eingebunden bleibt. (EXP-7, Pos. 20)

Auch FM-5 hebt die Rolle einer erfahrbaren Funktion im Unternehmen hervor. So sollte das Verhältnis zwischen Gesellschaftern und Unternehmen organisiert werden (FM-15) und Teil der Familienverfassung sein (EXP-7). Auch geht es darum, wie viel Familie man überhaupt im Unternehmen haben möchte (FM-5). Gleichzeitig gibt es bei den Familienangehörigen ein Mitdenken, Interesse am Unternehmen und eine gewisse Anspruchshaltung, was auch die Notwendigkeit zur Professionalisierung steigert (FM-5). In diesem Zusammenhang birgt auch die Diskussion über die Qualifikation von Familienmitgliedern ein großes Konfliktrisiko. Laut FM-12 können hier auch Einschränkungen notwendig sein: „Auf der anderen Seite aber auch so einschränken, dass nicht einer sagt: „Ich auch, ich auch, ich auch, ich auch“ und an allen Ecken wird gezogen, ja, das darf natürlich auch nicht

## Ergebnisse

sein“ (FM-12, Pos. 97). Allgemein anerkannte Regeln tragen hier zur Akzeptanz und Respekt gegenüber Nachfolgern bei (FM-10). Nicht zuletzt bilden Regelungen zur Mitarbeit der Familie im Unternehmen einen Bestandteil der Professionalisierung des Familienunternehmens (Polat & Benligiray, 2022). Im Fall von FM-3 kamen im Zuge der Entwicklung der Familienverfassung zwei neue Gesellschafter hinzu. Dies war Anlass, die Bedeutung von Aufgaben und Strukturen im Zusammenspiel von Familie und Unternehmen in der Familienverfassung hervorzuheben, wie das folgende Zitat zeigt:

...warum ist das jetzt wichtig für uns, dass wir da jemanden haben, irgendwie auf der Ebene Kontrollorgan oder beratendes Organ zur Geschäftsführung, ist uns das wichtig, in der Geschäftsführung jemanden zu haben, was wollen wir hier eigentlich gemeinsam machen, warum gibt es eigentlich unseren Gesellschafterkreis in der Form, wie es ihn gibt, warum machen wir die Dinge, die wir machen gemeinsam? (FM-3, Pos. 17)

Weiter wollte ein Teil der Befragten die Erwartungshaltung ihrer Familie an das Unternehmen verschriftlichen (FM-11; FM-16; MA-1). Konkret wurden Ziele für die Unternehmensführung erwähnt (FM-11). Insbesondere im Fall einer familienfremden Geschäftsführung kann dies für Klarheit über die Vorstellungen der Unternehmerfamilie sorgen (FM-11).

Mit diesen Aspekten in enger Beziehung steht das Ziel einiger Befragten, mit Hilfe der Familienverfassung *Klarheit über Regeln und Vorgaben* zu schaffen. Zum einen gibt es den Wunsch, Regeln für gewisse Dinge aufzustellen und einen Orientierungsrahmen für die Gesellschafter zu schaffen (EXP-7). Es sollen auch die Kinder Bescheid wissen, bevor entsprechende Fragen kommen (FM-16). Des Weiteren ergänzt FM-15 an dieser Stelle: „Wir müssen einige Dinge mal besprechen, zu denen man sonst nie Zeit hat“ (FM-15: Pos. 28). EXP-6 sieht den Aspekt, sich über Regeln und Vorgaben Gedanken zu machen als wichtigen Auslöser für die Entwicklung der Familienverfassung: „Wie sind die Spielregeln und was müssen die Leute

## Ergebnisse

tun oder sich qualifizieren, um dazuzugehören. Das ist der elementarste Ausgangspunkt (EXP-6; Pos. 384)“.

MA-1 berichtet zudem über eine Vielzahl einzelner Dokumente in ihrem Familienunternehmen: „Also wir hatten dann so viele Regeln, dass wir irgendwann gesagt haben, jetzt müssen wir mal ausmisten, sortieren und gucken, was ist eigentlich von wem und wo kommt das her“ (MA-1: Pos. 21). Ferner sollten bisher ungeschriebene Gesetze in der Familienverfassung verschriftlicht werden (FM-6; FM-7; MA-1). FM-5 merkt an dieser Stelle an: „Es gab Familien, es gibt auch immer noch Familienregeln, die nicht aufgeschrieben waren oder sind, sondern einfach gelebt werden“ (FM-5: Pos. 13). FM-7 sieht hier die Notwendigkeit insbesondere bei einer größer werdenden Familie, welche nicht mehr gemeinsam in einem Haushalt lebt:

Das sind ja alles so Themen, die gerade, sage ich mal, in der ersten und zweiten Generation auch mal abends irgendwo besprochen werden, die auch irgendwo als ungeschriebene Gesetze dastehen, aber die müssen halt irgendwann auch mal verschriftlicht werden. (FM-7: Pos. 27)

Eine Familienverfassung kann die Professionalisierung der Unternehmerfamilie fördern (Polat, 2021; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023). Sie kann auf diese Weise helfen, dass Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen abzuschwächen (Guler & Altunal, 2022).

### **5.1.5 Trügerische Wahrnehmung eines guten Miteinanders**

Angesprochen auf mögliche Konflikte als Auslöser, berichteten Interviewpartner in erster Linie von einer *wahrgenommenen Konfliktfreiheit* und einem guten Miteinander in der Familie. So wird von keinen großen Problemen in den Beziehungen oder konkreten Konfliktfällen, welche als Auslöser in Frage kommen, berichtet. Bspw. berichten FM-3 und FM-5 von einer guten Beziehung ihrer Familien zum jeweiligen Unternehmen. Auch untereinander wurde von einem guten Miteinander (FM-5; FM-13) und regelmäßigen Austausch berichtet (FM-4; FM-13). FM-4 erinnert sich in diesem Zusammenhang: „Ich habe mich schon immer als kleines Kind gefreut, wenn

## Ergebnisse

wir irgendwie alle zusammengekommen sind. Und eigentlich haben wir immer einen/ oder ohne eigentlich, wir haben immer ein supergutes Verhältnis“ (FM-4: Pos. 31). Interviewpartner berichten überwiegend, dass es keine konkreten Konflikte als Treiber gab (FM-3; FM-7; FM-9). Generell lagen zu Beginn nach Aussage der Familien entweder wenig (FM-3; FM-4; FM-16) oder zumindest keine größeren Konflikte vor (EXP-2; FM-14). FM-3 beschreibt die Situation in Ihrer Familie an dieser Stelle jedoch differenzierter:

Also, es gab immer mal Konflikte. Also, ich glaube, keine Familie läuft konfliktfrei ab. Weil das, dafür ist das nicht gedacht so. Und gerade auch im Familienunternehmenskontext kommen Konflikte auf, die das Unternehmen tangieren. Das waren bis dahin keine weitreichenden, auf das Unternehmen wirkenden, Konflikte. (FM-3, Pos. 33-35)

Aus dieser Aussage lässt sich ableiten, dass es sehr wohl Konflikte gegeben hat, diese aber keine größeren Ausmaße eingenommen haben. Insbesondere die Aussage, keine Familie sei konfliktfrei, lädt zu einer detaillierten Betrachtung ein. Manche Antworten lassen darauf schließen, dass eine solche *wahrgenommene Konfliktfreiheit trügerisch sein kann*. So werden Konflikte oftmals totgeschwiegen. Viele Familien behaupten, keine Konflikte zu haben, geht man jedoch weiter in die Tiefe, kommen viele unausgesprochene Themen hoch (EXP-9). EXP-9 berichtet hierzu:

Wenn sie kommen und sagen, sie hatten gar keine Probleme, muss man sehr vorsichtig sein. Da muss man gucken, über was haben die überhaupt geredet, und wenn, wie haben sie drüber geredet? Man muss eine Art der Familienverfassung vielleicht auch als einen Prozess verstehen, dass unausgesprochene Dinge dann thematisiert werden. ... die meisten, kann ich sagen, haben sich in der Tiefe noch nie solche Fragen gestellt. (EXP-9, Pos. 7)

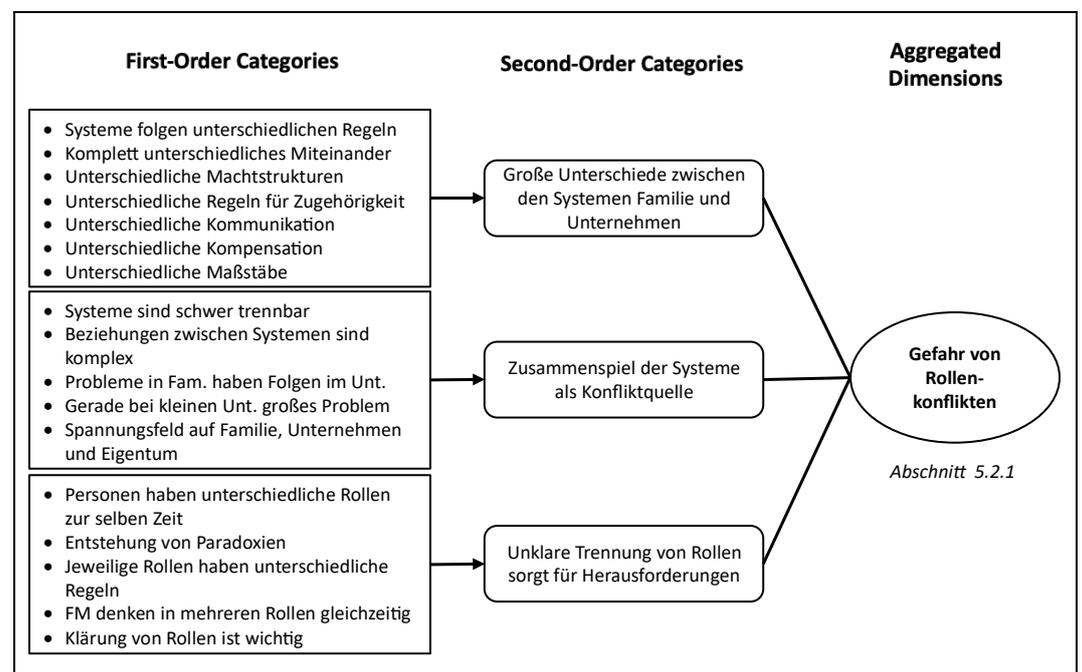
In Bezug auf Kommunikation sieht auch FM-6 die trügerische Annahme, Familien seien gut darin, jedoch sind sie in Wahrheit höchst unprofessionell. Auch FM-3 berichtet, dass in ihrer Familie aufgrund einer großen Harmoniebedürftigkeit Konflikten stets aus dem Weg gegangen wurde. EXP-9

## Ergebnisse

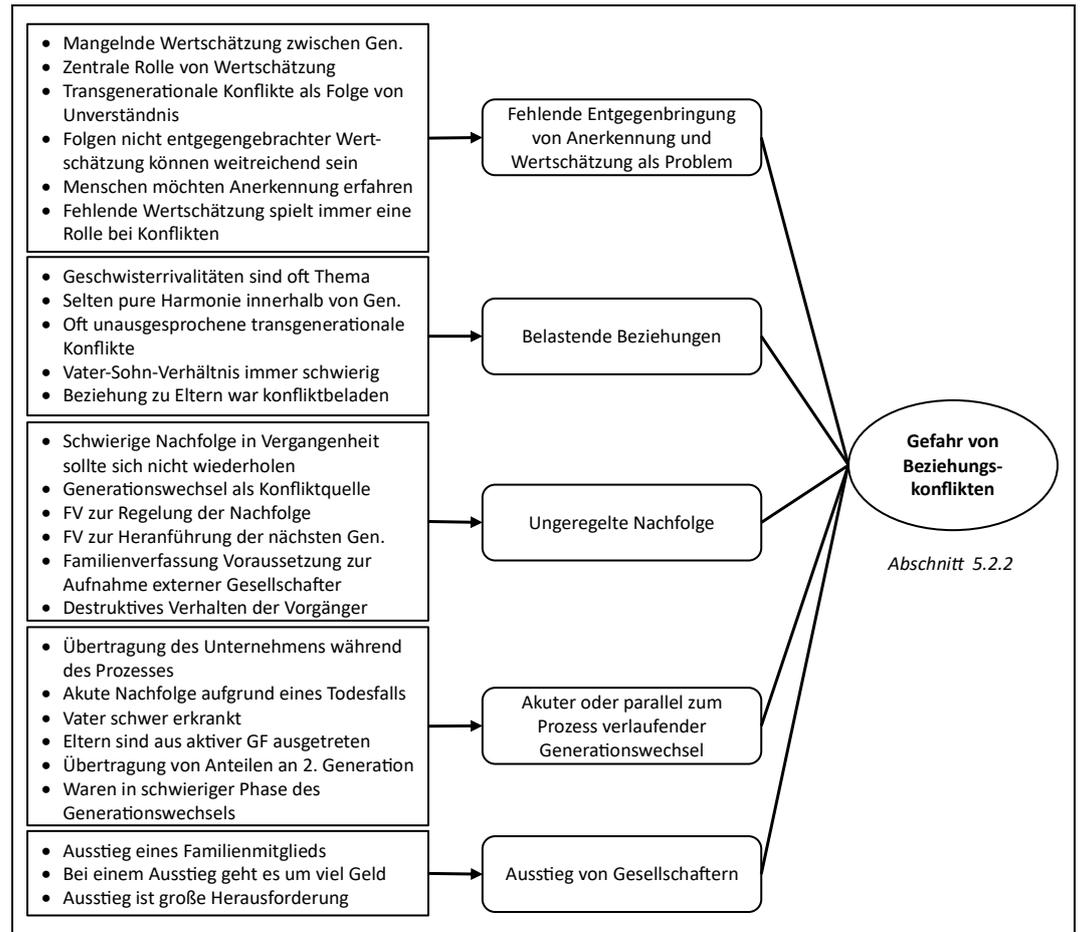
sieht oftmals eine fehlende Konfliktkultur. Vor diesem Hintergrund hat EXP-9 eine klare Meinung zu Unternehmerfamilien, welche angeben, keine Konflikte zu haben: „Also gerade die, die es nicht zugeben, ...wenn man mal wirklich ins Detail geht, dann stellt man fest, da ist meistens ganz viel unterdrückt, ganz viel... Wer das sagt, ist harmoniesüchtig und kehrt alles unter einen Teppich.“ (EXP-9: Pos. 11)

### 5.2 Konfliktrisiken als Auslöser

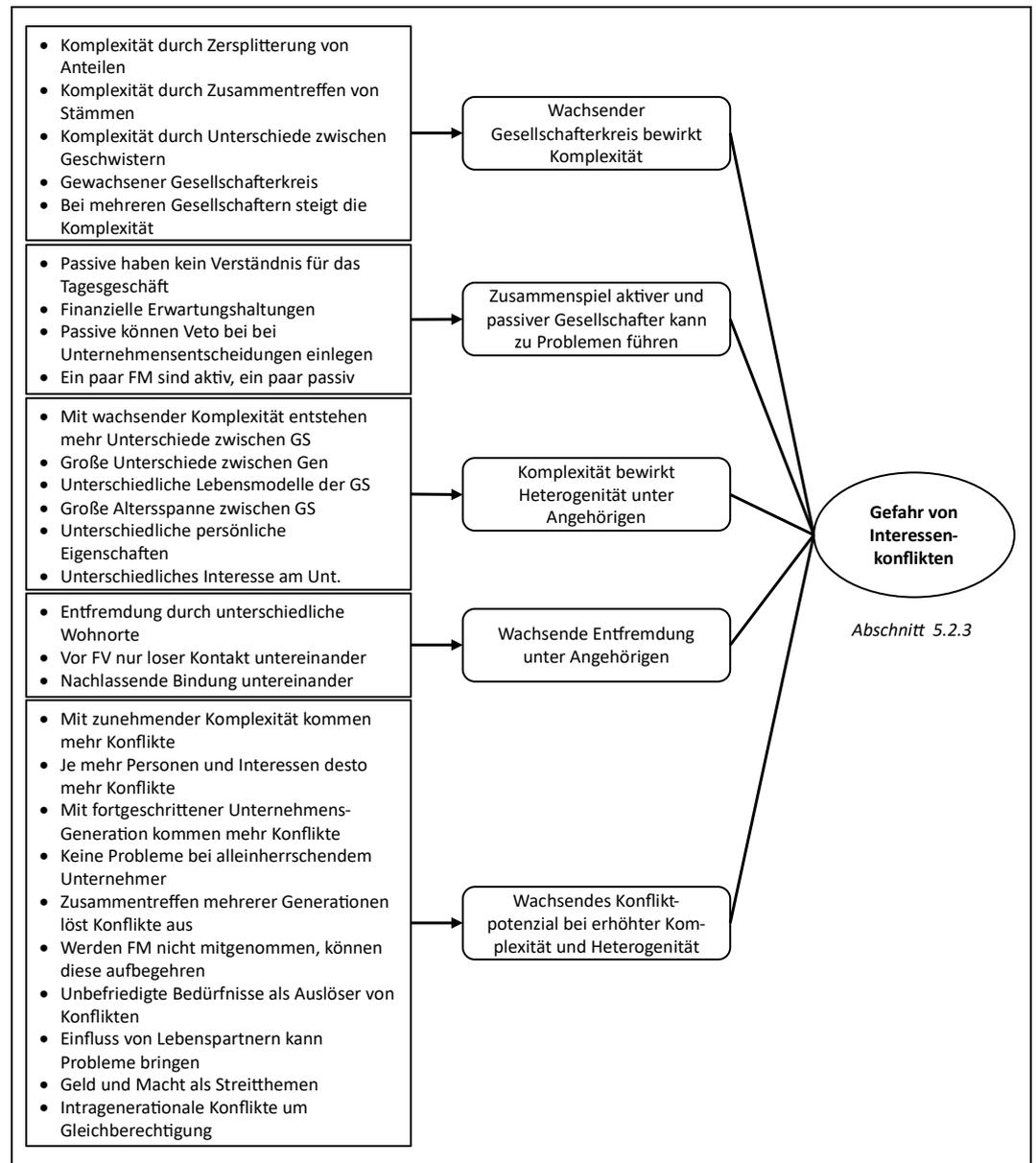
In den geführten Interviews kamen eine Reihe von Aspekten zur Sprache, bei denen sich ein Zusammenhang mit den in Abschnitt 2.2 präsentierten Konfliktarten herstellen lässt. So wurden potenzielle Auslöser erwähnt, welche zur Entstehung dieser Konflikte führen können. Im Wesentlichen ließ sich hier eine Gefahr für das Auftreten von (i) Rollenkonflikten, (ii) Beziehungskonflikten sowie (iii) Interessenkonflikten erkennen. Abbildung 13 gibt einen Überblick über die Datenstruktur in diesem Abschnitt:



## Ergebnisse



## Ergebnisse



**Abbildung 13: Datenstruktur zu Konfliktrisiken**

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.2.1 Gefahr von Rollenkonflikten

Wie bereits in Abschnitt 2.2.4 dieser Arbeit erläutert, besteht ein Familienunternehmen aus den drei unterschiedlichen (Teil-)Systemen Familie, Unternehmen und Eigentum. *Zwischen diesen Systemen gibt es zum Teil große Unterschiede.* Dieser Aspekt kam auch in den geführten Interviews zur Sprache. So beschreibt EXP-6: „Und wenn man dann draufguckt, stellt man fest, die Herausforderung ist, diese unterschiedlichen Systeme, und ein System Unternehmen erfolgt nach ganz anderen Spielregeln als das

## Ergebnisse

System Familie funktioniert“ (EXP-6: Pos. 12). So bestehen die drei Systeme aus unterschiedlichen Logiken (Freiling & Großmann, 2013; Lansberg, 1983). FM-6 sieht das Zusammenspiel insbesondere der beiden Systeme Familie und Unternehmen als Verknüpfung von unterschiedlichen Wertmaßstäben und im Zweifel auch unterschiedlichen Machtstrukturen. So gibt es komplett unterschiedliche Spielregeln und ein komplett unterschiedliches Miteinander (EXP-6). Weiter führt EXP-6 hierzu ein Beispiel an:

Wenn ein Kind die ganze Nacht durchgeschrien hat und geweint hat, weil es krank war, sagt eine Mutter nicht: ‚Du hast mich heute Nacht so wachgehalten, du kriegst jetzt kein Frühstück. Und dein Bruder, der war so nett und dem mache ich jetzt eine Extraportion Müsli‘. Im Unternehmen sagt man aber: ‚Hey, du hast deine Leistung nicht gebracht, wir müssen reden‘. Das ist was komplett Anderes. (EXP-6: Pos. 338 -346).

Herausforderungen entstehen, da trotz der unterschiedlichen Regeln und Maßstäbe in den Systemen dieselben Akteure in beiden Bereichen aufeinandertreffen. Es lassen sich viele weitere Beispiele aufzählen, welche die Unterschiede zwischen den Systemen verdeutlichen: So gibt es unterschiedliche Regeln in Bezug auf Zugehörigkeit, Kommunikation, Kompensation und Bewertungsmaßstäben (EXP-6). Gersick et al. (1997) führen unterschiedliche Normen, Mitgliedschaftsrechte, Werte und Strukturen an. Hinzu kommt laut FM-6, dass die Systeme nur schwer trennbar seien. EXP-6 führt hierzu aus:

Und dann kommt ein Spannungsfeld, wenn ich mir dann meiner Rolle nicht bewusst bin, dann lebe ich auf einmal we are Family im Unternehmen und vergesse, bestimmte wirtschaftliche Spielregeln einzuhalten und zuhause bin ich auf einmal der sehr harte dominante ... Unternehmensführer. Da verstausche ich Dinge. (EXP-6, Pos. 14)

Und weiter:

## Ergebnisse

...dass ich selber mir klar sein muss, wann bin ich im operativen Geschäft, wann bin ich in der Strategie eben unterwegs, wann bin ich das Familienoberhaupt, wann bin ich Mutter, Vater, wann bin ich Ehefrau, wann bin ich Freundin, wann bin ich Tante, alleine eine Idee davon zu bekommen, was bin ich eigentlich alles. Welche der Rollen ist zu verorten im Kontext der Familie und welche dieser Rollen hat eine Schnittmenge zum Unternehmen rein, das können die meisten nicht. (EXP-6, Pos. 60, 62)

Grundsätzlich wird das *Zusammenspiel der Systeme als Konfliktquelle* gesehen. Dies liegt darin begründet, dass die Systeme nur schwer trennbar sind und die Beziehungen zwischen ihnen komplex (FM-6). Insbesondere in der Schnittmenge der Systeme wächst das Konfliktpotenzial, was vor allem in kleinen Unternehmen, wo Geschäftsführung und Gesellschafter schwer trennbar sind, ein Problem werden kann (EXP-6). Es besteht die Gefahr, Konflikte aus der Familie auf das Unternehmen zu übertragen (FM-3). Im Extremfall können familiäre Themen eine wirtschaftliche Schieflage nach sich ziehen (EXP-6). EXP-6 führt hierzu aus:

Dann fängt man an und begleitet die, hoch intelligente Menschen, die wissen genau, was sie tun, Fachkompetenz, alles da. Und manchmal kommen sie in eine Schieflage, dann fragt man sich, ... häh, der war jetzt drei, vier, fünf, sechs, sieben Jahre, ganz viele Jahre erfolgreich und auf einmal kommt er vom Weg ab, was hat der denn jetzt gerade nicht gesehen, wieso trifft er diese Fehlentscheidung. ...Und dann fängt man an, mit den Entscheidern, mit den Inhabern zu reden. Und dann im Gespräch stellt man fest, da gibt es ganz andere Einflussfaktoren. ...dann kommen Themen, ja, ich war ein bisschen abgelenkt, ja, da war was mit Familie, ja, da gibt es eine Trennung, ja, meine Eltern liegen gerade im Sterben, ja, da ist das Kind krank. (EXP-6: Pos. 12)

Die Beziehungen zwischen den einzelnen Systemen werden als komplex beschrieben (FM-6). So können Personen zur selben Zeit Teil mehrerer

## Ergebnisse

Systeme sein (Beehr et al., 1997; Claßen & Schulte, 2017), weshalb unterschiedliche Logiken zur selben Zeit aktiv sind (Schlippe, 2014; Simon et al., 2012). In derartigen Situationen, in denen Personen zur selben Zeit Verpflichtungen in unterschiedlichen Systemen erfüllen müssen, können Probleme entstehen (Gersick et al., 1997). Deren Mitglieder verfolgen dann jeweils eigene Interessen und Ziele (Fock, 1998; Kotlar & De Massis, 2013), was zu Konflikten führen kann (Alvarado-Alvarez, 2019).

Auch im Rahmen dieser Arbeit wurde die im Alltag oftmals *unklare Trennung von Rollen als Auslöser von Rollenkonflikten* beschrieben. So sieht FM-2 die Vermischung der verschiedenen Rollen sogar als tödlich:

...und diese Vermischung, ich glaube das ist ein typisches Problem für Familienunternehmen. Das sage ich auch ganz reflektiert selbstkritisch, diese Vermischung der Rollen - Eltern, Sohn, Gesellschafter, Geschäftsführer - ist tödlich für die Beziehung in vielen Fällen. Das mag mal gut gehen, aber meistens ist es schwierig. Und das war auch früher bei meinen Eltern so zu sagen, in dieser Situation Gesellschafter und Eheleute und Geschäftsführer funktioniert auch nicht so gut. (FM-2, Pos. 9)

EXP-6 sieht insbesondere in der Parallelität mehrerer Rollen und dem fehlenden Bewusstsein dieser Tatsache eine Herausforderung. So können ihrer Meinung nach viele Menschen ihre Rolle nicht richtig verorten, was Spannungsfelder auf den Plan ruft. Auch FM-6 sieht hier viele Familien als zu wenig reflektiert und im Unklaren darüber, welches Prinzip sie gerade anwenden und ob es auch richtig ist, jenes Prinzip anzuwenden. Insbesondere die Systeme Familie und Unternehmen haben komplett andere Spielregeln (EXP-6; EXP-9). Die Eigenschaften der unterschiedlichen Systeme können auch im Widerspruch zueinander stehen (Danes et al., 2000; Lansberg, 1983; Freiling & Großmann, 2013). In der Folge können paradoxe Situationen im Alltag entstehen (FM-6). MA-1 sieht derartige Herausforderungen insbesondere im Vater-Sohn-Verhältnis: „...so ein Vater-Sohn-Verhältnis in so einem Unternehmen ist immer schwierig. Wann ist es der Vater, der eine ganz andere soziale Rolle spielt in dem Moment oder eine andere

## Ergebnisse

Bindung zu der Person hat und wann ist es der Vorgesetzte?“ (MA-1, Pos. 15). Weiter führt EXP-6 aus, dass man u.U. in manchen Rollen Kompetenzen hat und in manchen nicht. Hierzu passen die Ausführungen von FM-12, welcher beschreibt, wie er das Familienunternehmen aufgebaut hat. Seine Frau, die nicht im Unternehmen tätig war, hat hingegen die Erziehung der gemeinsamen Kinder wesentlich mehr beeinflusst hat als er selbst. So gesehen hatte er in der die Führung des Unternehmens die notwendigen Kompetenzen, bei der Erziehung der Kinder lagen diese bei seiner Frau. Einer Klärung der Rollen kommt daher in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung zu, da es sonst zu Missverständnissen kommen kann (FM-11). Bspw. sollte geklärt werden, wann jemand der Vater und wann der Vorgesetzte ist (EXP-6; MA-1). Als Vater würde man seine Kinder gleichbehandeln, im Unternehmen kann jedoch ein differenzierter Umgang notwendig sein (FM-6). Gelten Familienregeln im Unternehmen, kann dies zu Konflikten führen (EXP-6).

Vielen Personen fällt es in diesem Zusammenhang schwer, die gerade aktive Logik zu erkennen (Großmann & Schlippe, 2015). Erschwerend kommt hinzu, dass im Alltag die Rollen des Unternehmers und Familienmitglieds parallel existieren (Carr & Hmieleski, 2015). So entsteht in der Zusammenarbeit von Familienmitgliedern ein Nährboden für Konflikte (Brenes et al., 2006; Claßen & Schulte, 2017). Die Gründe hierfür liegen in den Unterschieden zwischen Familie und Unternehmen (Beehr et al., 1997; Dyer, 1986; Friedman, 1991). Häufig kommt es in der Folge zu Rollenkonflikten, basierend auf der gleichzeitigen Mitgliedschaft in mehreren Systemen (Hanson & Keplinger, 2020). Governance-Instrumenten wird an dieser Stelle nachgesagt, dass Zusammenspiel der Systeme regeln zu können (Lansberg, 1983; Neubauer & Lank, 1998).

### **5.2.2 Gefahr von Beziehungskonflikten**

Ein weiteres Risiko besteht in der Gefahr von Beziehungskonflikten. Diese werden auch emotionale Konflikte genannt (Frank et al., 2011; Jehn, 1997) und drehen sich um die Beziehungen der Familienangehörigen (Freiling &

## Ergebnisse

Großmann, 2013). Sie stehen dabei im Wesentlichen für zwischenmenschliche Unverträglichkeiten oder Meinungsverschiedenheiten (Hoelscher, 2014). Ein Treiber in diesem Zusammenhang ist die *fehlende Entgegenbringung gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung*. Diese sind laut EXP-6 ein grundlegendes Bedürfnis: „Es geht aber am Ende gar nicht um das Geld, es geht darum, geliebt zu werden, gesehen zu werden, ein Teil des Ganzen zu sein, Wertschätzung zu erfahren...“ (EXP-6, Pos. 92-96). Dies spielt insbesondere in den Beziehungen zu Gründerpersönlichkeiten eine Rolle, die ihr Unternehmen als ihr Baby betrachten (FM-3). Für sie kann das Unternehmen einen hohen symbolischen Wert haben und Teil der persönlichen Identität sein (Osnes, 2017). Oftmals drücken sich Familienangehörige keine Wertschätzung aus, wie EXP-1 und EXP-9 insbesondere über die Beziehungen zwischen den Generationen berichten. Die Folgen einer nicht wahrgenommenen Wertschätzung können weitreichend sein und sich in Verbitterung äußern (EXP-1). EXP-9 berichtet hierzu:

Dass in über / deutlich über 80 Prozent der Fälle fühlen die Leute oder da, wo es ein bisschen ruckelt oder nicht weitergeht, nicht gewertschätzt und nicht gesehen. Das ist das zentrale Thema. Jeder ist nur bei sich.... Wertschätzung ist der Schlüssel zu allem, ob das die Mitarbeiterführung, ob das eine gute Beziehung, ob das familiäre Strukturen sind. Wertschätzung ist Erfolgsgarant Nummer eins. (EXP-9, Pos. 77)

Auf die Frage, ob dies bei Konflikten eine Rolle spielen kann, entgegnet EXP-6: „Die spielen nicht auch eine Rolle, die spielen IMMER unterbewusst eine Rolle. Ich kenne nicht eine Familie, wo das NICHT so ist“ (EXP-6: Pos. 78).

Weiter können Beziehungskonflikte durch *belastende Beziehungen* ausgelöst werden. Diese können bspw. enge Familienbeziehungen, gefühlsmäßige Beziehungen, Geschwisterbeziehungen oder Eltern-Kind-Beziehungen sein (Großmann & Schlippe, 2015). FM-15 berichtet an dieser Stelle von der Rivalität mit seinen Geschwistern:

## Ergebnisse

Nein, also da/ Ich war der älteste. Mein verstorbener Bruder der zweitälteste... Ich bin sehr teamorientiert und der war der absolute Einzelgänger. Und dann haben wir noch einen Nachkömmling, sieben Jahre jünger als ich, mein dritter Bruder... Der liegt so zwischen uns beiden. Und da gab es absolut eine Rivalität. (FM-15: Pos. 68)

In Konstellationen mit gravierenden Unterschieden zwischen Geschwistern besteht immer die Gefahr von Rivalitäten (EXP-2; FM-3 FM-15). EXP-9 merkt hierzu sogar an, dass es innerhalb einer Generationsstufe nur ganz selten pure Harmonie gibt. Daher scheinen Rivalitäten zwischen Geschwistern nahezu unausweichlich. Zwar kann die gemeinsame Abstammung aus einem Elternhaus mildernd wirken (FM-12), jedoch besteht immer die Gefahr, die Konflikte in das Unternehmen zu tragen. So kann es zu Rivalitäten um das Gesehene werden und Wertschätzung kommen (EXP-9). Auch FM-1 beschreibt dieses Risiko wie folgt:

Und da ist natürlich die Gefahr groß, in der Tat, dass [die Rivalitäten] in die Unternehmenssphäre oder im Unternehmen auszutragen. Und das ist genau das, was nicht passieren darf. Und deswegen glaube ich, wenn man die Familienverfassung mit der Regelung von gerade diesen Themen, Geld und Macht, wo sich viele Konflikte dran erzürnen, wenn man die wirklich einmal durchdiskutiert und niederschreibt und unterschreibt, dass sich jeder darauf committen kann. (FM-1: Pos. 50)

Wie aus der Aussage hervorgeht, kann eine Familienverfassung hier durch Ansprache der typischen Konfliktthemen, das Potenzial für Rivalitäten abschwächen. In zwei weiteren Fällen wurde von einem konfliktbeladenen Verhältnis der Eltern- und Kindergeneration berichtet (FM-2; MA-1). Der Ursprung derartiger Rivalitäten kann weit in der Vergangenheit liegen oder in anderen Bereichen des Familienlebens (Alderson, 2015). In der Folge können diese über Generationen weitergegeben werden (Freiling & Großmann, 2013). Im Alltag äußern sich Beziehungskonflikte häufig in Form von Animositäten oder Aversionen (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Fahed-Sreih,

## Ergebnisse

2018; Großmann & Schlippe, 2015). Auch können Aufgaben- oder Prozesskonflikte aus ihnen resultieren (Caputo et al., 2019; Kubíček & Machek, 2020).

Ferner können Rivalitäten in Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge zu einem Problem werden (Caputo et al., 2018; Handler, 1990; Morris et al., 1997). So wurde auch eine *ungeregelte Nachfolgethematik* angegeben als Beweggrund für die Familienverfassung angegeben. Im Rahmen der Nachfolge kann es vermehrt zu Konflikten kommen (Cater et al., 2016; Danes et al., 2000), da in der Regel eine Reihe von Herausforderungen zu Tage treten (May & Ebel, 2017). Die Nachfolge wird sogar als Hauptauslöser von Konflikten (Hueck, 2017) und als Hauptgrund für die Entwicklung einer Familienverfassung gesehen (Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023).

Generell sehen viele Gesorächspartner an dieser Stelle eine Konfliktquelle. „...Streit, Konflikte, Kommunikationsdefizite sind das größte Hindernis bei Betriebsübernahmen und -übergaben“ (EXP-4; Pos. 66). Für FM-15 war die Nachfolge die zentrale Herausforderung, welche zur Entwicklung der Familienverfassung geführt hat. Auch EXP-7 sieht hier einen der Hauptstreitpunkte in Familienunternehmen (EXP-7). EXP-1 stellt in diesem Zusammenhang häufig Egoismus und Rivalitäten fest. Einen möglichen Grund für solch ein erhöhtes Konfliktpotenzial liefert EXP-5:

Weil es um wesentliche persönliche Entscheidungen geht. Bei dem einen/ also so eine Nachfolgeregelung betrifft die berufliche Karriere einer nachfolgenden Generation und sie prägt genauso den nächsten Lebensabschnitt einer abgebenden Generation, das sind ganz wesentliche strategisch persönliche Entscheidungen und die sind selbstverständlich häufig mit Emotionen verbunden, mitunter auch mit Ängsten, wie geht es jetzt weiter mit mir und schaffe ich das eigentlich und kann ich Erwartungen gerecht werden und all diese Dinge. Und immer dann, wenn es emotional und wichtig wird, dann gibt es auch mitunter Konflikte. (EXP-5; Pos. 24)

## Ergebnisse

FM-11 berichtet an dieser Stelle von einer schwierigen Nachfolge aus der Vergangenheit, welche nicht wiederholt werden sollte. Inhaltlich erwähnen die Interviewpartner auch die Heranführung der nächsten Generation als wichtigen Punkt. So sollte die Einbindung in das Unternehmen (FM-3; FM-11) und den Gesellschafterkreis geklärt werden (FM-10). Hierzu sollten Regeln aufgestellt werden (FM-16), um eine Orientierungsfunktion zu schaffen (FM-11). All dies sollte rechtzeitig geschehen, bevor die Kinder in das Unternehmen wollen (FM-16). Jedoch birgt nicht nur das Thema Nachfolge an sich Konfliktpotenzial. Gleichzeitig sind laut EXP-4 „Streit, Konflikte, Kommunikationsdefizite ... das größte Hindernis bei Betriebsübernahmen und -übergaben“ (EXP-4: Pos. 66). Weiter wurde berichtet, dass die Übertragung der Anteile sogar von der Entwicklung der Familienverfassung abhängig gemacht wurde (EXP-2; FM-9; FM-12). Nicht nur im Rahmen der familieninternen Nachfolge entscheiden sich Unternehmerfamilien für eine Verfassung. Im Fall von FM-9 und FM-16 wurde die Aufnahme einer zweiten Familie in den Gesellschafterkreis, verbunden mit der Nachfolge in operativer Position, als Anlass zur Entwicklung genommen. Generell ist Einigkeit über ein klares Vorgehen zur Nachfolge von Bedeutung, da es hier zu einigen Herausforderungen kommen kann. Bspw. kann es um die Eignung von Kindern gehen, wie die Aussage von EXP-4 belegt:

Manchmal sind Kinder auch nicht, also, wenn wir jetzt wieder bei der Familie sind, haben Kinder ja auch nicht die Eignung, selbst wenn der Beruf gelernt ist, da gehört ja mehr dazu, als jetzt die fachliche Qualifikation im Betrieb zu führen, soziale Kompetenz, Führungskompetenz und solche Sachen. (EXP-4; Pos. 98)

Auch EXP-2 berichtet im Gespräch von schwierigen Situationen in Unternehmerfamilien: Es ist sehr sensibel damit umzugehen, wenn der zweite Sohn eigentlich der bessere CEO ist, der erste Sohn aber der CEO aktuell ist“ (EXP-2: Pos. 154). Erschwerend kann an dieser Stelle das Verhalten der abgebenden Generation hinzukommen, wie manche Familienangehörige berichten. So kommt es vor, dass diese nicht loslassen können (FM-2; FM-13).

## Ergebnisse

Weiter beschreibt FM-1 eine *akut oder parallel zur Entwicklung durchgeführte Nachfolge* als Grund. So bestand durch plötzlichen Tod des Vaters eine Notwendigkeit, wie FM-1 in ihrer Aussage beschreibt:

Wir haben eine Notfallübernahme gemacht. Der eine Gesellschafter ist ausgeschieden aufgrund von Todesfall. Das war mein Vater... so dass wir erst mal gesagt haben, jetzt müssen wir erst mal gucken, was unser gemeinsamer Auftrag ist und wer welchen Beitrag innerhalb des Unternehmens und im erweiterten Sinne halt eben leisten will. (FM-1: Pos. 3).

Die Aussage beschreibt, wie Erben plötzlich und unvorbereitet Verantwortung übernehmen müssen. Eine derartige Situation, bei der aufgrund eines Todesfalls die Nachfolge eingeleitet wird, ist immer ein Problem (EXP-3). Auch EXP-6 kennt diese Situation aus ihrem Alltag als Beraterin:

Auf einmal sitzen vier Leute in einer Erbgemeinschaft als Hauptgesellschafter in einem riesengroßen komplexen Unternehmen, was insgesamt 38 Tochtergesellschaften hat. Zwei davon wissen noch nicht mal, wie man Betriebswirtschaft schreibt. Eine Person hat noch nie einen Gesellschaftsvertrag gesehen. Sitzt in der Erbgemeinschaft aber auf einmal in einem solchen Ausschuss. Muss ich weiterreden, wo Konflikte sind? (EXP-6: Pos. 228, 230)

Auch in Fällen, wo der Inhaber schwer erkrankt, kann es zu ähnlichen Situationen kommen, wie FM-13 aus eigener Erfahrung beschreibt:

...der Grund war natürlich der, dass unser Vater erkrankt ist und wir wussten: Okay, jetzt kommt irgendwie die, wir als nächste Generation. Und wir drei Gesellschafterinnen sind zum einen nur teilweise im Unternehmen aktiv. Und haben gar kein Regelwerk. Wie wollen wir miteinander umgehen, ja? Wie wollen wir Konflikte lösen? Wie wollen wir vielleicht das Unternehmen an unsere Kinder weitergeben? Wie wollen wir es weiter vermitteln? Wie wollen wir es handhaben? Wie können wir es auf die Strecke bringen, damit wir langfristig

## Ergebnisse

die folgenden Generationen ein Regelwerk haben, wo man sich daran lang hangeln kann. (FM-13: Pos. 17)

Dies zeigt, wie die Familie plötzlich mit einer Reihe unternehmerischer Fragestellungen konfrontiert war. Es wurde versäumt, diese Themen rechtzeitig im Vorfeld zu klären. Erschwerend kam hinzu, dass gar nicht alle im Unternehmen aktiv waren. In einem anderen Fall beschreibt FM-2, sich in der schwierigsten Phase des Generationsübergangs befunden zu haben, als sich seine Familie für eine Verfassung entschieden hat. Im Fall von FM-7 waren die Eltern gerade dabei, ihren Rückzug einzuleiten.

Neben der Nachfolgeproblematik wird auch der *Ausstieg eines Familienmitglieds* aus dem Gesellschafterkreis als Herausforderung erwähnt (FM-14). Im konkreten Fall von FM-14 geschah dies aufgrund der Tätigkeit des Unternehmens im Rüstungsgeschäft, welche von einem pazifistisch eingestellten Familienmitglied abgelehnt wurde. Aspekte, wie die Ausrichtung des Unternehmens, können im Rahmen der Verfassung angesprochen werden.

### **5.2.3 Gefahr von Interessenkonflikten**

Viele der genannten Gründe für die Entwicklung einer Familienverfassung lassen sich auf eine *gestiegene Komplexität im Familien- und Gesellschafterkreis* zurückführen, hervorgerufen durch einen gewachsenen Gesellschafterkreis. So gilt wahrgenommene Komplexität als ein Treiber für die Entwicklung der Familienverfassung (González-Cruz et al., 2021; Montemerlo & Ward, 2011; Suess, 2014). FM-6 und FM-7 stellen hierzu fest, dass es bei mehreren Gesellschaftern zu einer Steigerung der Komplexität kommt. Auch FM-10 und FM-16 nennen einen gewachsenen Gesellschafterkreis als Grund für die Entwicklung der Familienverfassung. FM-6 beschreibt wahrgenommene Komplexität als Auslöser:

Und das andere ist, dass natürlich häufig, wenn dann, sage ich mal, Anteilsituationen sich zersplittern, ...wenn es nicht mehr eine Person ist und am besten noch ein geschäftsführender Gesellschafter ist, der eine Person auf alles vereint, sondern plötzlich Fremdgeschäftsführer, mehrere Gesellschafter, mehrere Generationen dazukommen,

## Ergebnisse

dass sich dann natürlich die Frage stellt, haben wir eigentlich ausreichend die Grundlagen, wie wir das Geschäft verstehen, wie wir das Unternehmen führen wollen, verstanden und dann beginnt ja häufig so ein Dialog und dann kommen Sie für ah, ja, guck mal, ist ja doch ganz anders als ich dachte und dann kommen Sie irgendwann, ja, dann sollten wir vielleicht auch mal festhalten, was wir eigentlich diskutiert haben und dann sind Sie plötzlich auf dem Weg zur Familienverfassung. (FM-6: Pos. 3)

Grundsätzlich werden Koordination und Entscheidungsfindung durch die Komplexität in der Eigentümerstruktur schwieriger (Halter & Schröder, 2017). Ferner kann es zu einem Aufeinandertreffen verschiedenen Personen(-gruppen) kommen. In der zweiten Unternehmensgeneration sind dies meist Geschwister und ab diesem Punkt können Probleme entstehen (EXP-6). So wird ab der zweiten Generation eine Notwendigkeit von Governance-Instrumenten gesehen (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Blanco-Mazagatos et al., 2016; Brenes et al., 2011; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023). Auch Geschwister können charakterliche Unterschiede aufweisen und eine große Alterspanne haben (FM-15). Laut Alderson (2015) entstehen die meisten und größten Konflikte zwischen Geschwistern. FM-14 beschreibt an dieser Stelle eine Reihe von Unterschieden zu seinen Geschwistern:

Wir sind unterschiedlich geartet. Einer macht die Finanzen bei uns. Der hat auch keine Lust groß Reisen oder Öffentlichkeit, einfach kein Interesse dran. Der ist halt ein bisschen runter. Der ist auch Kaufmann und dann haben wir zwei Techniker. Wir sind alle nicht besonders öffentlichkeitsfreundlich. Wenn Sie da googeln, dann sehen Sie mich noch am meisten. Das ist auch mein Part bei uns, weil die anderen beiden da überhaupt gar keine Lust zu haben. (FM-14, Pos. 169)

Problematisch ist, dass es zwischen Geschwistern nie gerecht ist (FM-10). Sie buhlen um Liebe und Anerkennung (FM-1) und fühlen sich nur gleichwertig, wenn sie auch gleich von ihren Eltern behandelt werden (EXP-6).

## Ergebnisse

Aus diesem Grund wird eine Familienverfassung meist in der zweiten Familiengeneration entwickelt (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Ein weiteres Spannungsfeld ergibt sich durch das Aufeinandertreffen verschiedener Stämme, einer Gemeinschaft aus Cousins und Cousinen, welche üblicherweise in der dritten Unternehmensgeneration folgt (EXP-6). So sind ab einer gewissen Generation die Beteiligten in unterschiedlichen (Teil-)Familien und damit in unterschiedlichen Strukturen aufgewachsen (FM-6). Die unterschiedliche Prägung dieser Stämme bewirkt in der Folge ein unterschiedliches Konfliktverhalten (FM-3). Rivalitäten aus der zweiten Generation spielen nun allerdings keine Rolle mehr (FM-15). Jedoch kommt es zu einem nachlassenden Zusammengehörigkeitsgefühl (Gersick et al., 1997; May & Ebel, 2017). Ferner spielen die Prägungen der verschiedenen Stämme eine Rolle (Gimeno et al., 2010).

Es bleibt festzuhalten, dass mit jeder Familiengeneration die Zahl der Angehörigen wächst (Cromie et al., 1995; Wolff et al., 2022), was eine Steigerung der Komplexität nach sich zieht (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Hack, 2009; Lansberg, 1999; Parada et al., 2020; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020). Nach Ansicht von Gimeno et al. (2010) bilden die Anzahl an Familienmitgliedern sowie die Anzahl an Familienzweigen oder Teilfamilien wesentliche Treiber für Komplexität.

*Auch im Zusammenspiel aktiver und passiver Gesellschafter können Probleme aufkommen.* Derartige Konstellationen entstehen, wenn ein Teil der Gesellschafter nicht im Unternehmen arbeitet oder arbeiten will. Auch ist es bei einer gewissen Anzahl an Personen vollkommen normal, dass nicht alle im Unternehmen tätig sind, wie FM-14 beschreibt: „In unserem Fall sind es elf Enkel. Viel, elf relativ viel. Bei elf Enkeln werden nicht alle ins Unternehmen einsteigen“ (FM-14: Pos. 129). Dabei kann es jedoch zu Herausforderungen im Kontakt kommen, wie FM-14 weiter beschreibt:

Das sind die klassischen Themen, die dann kommen, dass (...) die Interessen einfach sehr, sehr unterschiedlich sind und dass passive Gesellschafter, die das Tagesgeschäft dann nicht mehr verstehen,

## Ergebnisse

die weit weg sind, die nur noch Shareholder sind, dann gar nicht um die Zwänge und Nöte eines Unternehmens wissen. (FM-14: Pos. 27)

Im Unternehmen tätige Gesellschafter können andere Vorstellungen haben als jene, welche nicht im Unternehmen aktiv sind (Aronoff & Ward, 1996). Es können konkurrierende Bedürfnisse und Ziele bestehen (Dyer, 1994). In der Folge besteht die Gefahr von Interessenkonflikten (Schulze et al., 2001; Ward & Aronoff, 1994). Bspw. können aktive Gesellschafter finanzielle Mittel für bevorstehende Investitionen im Unternehmen halten wollen (FM-7). Passive sehen hierfür möglicherweise keine Notwendigkeit und fürchten eine Verringerung ihrer Dividende (Alderson, 2015). Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass EXP-7 die Themen Thesaurierung und Ausschüttung zu den Hauptstreitpunkten in Familienunternehmen sieht. Auch EXP-2 sieht die finanzielle Ausstattung von nicht im Unternehmen tätigen Gesellschaftern als Konfliktfeld. Problematisch kann es werden, wenn passive Gesellschafter aus finanzieller Sicht auf Dividendenzahlungen angewiesen sind (FM-7; FM-10). So kann diesbezüglich eine unterschiedliche Erwartungshaltung bestehen (FM-7). Weiter führt FM-10 aus:

In unserem Fall ist es bis jetzt, dieser Fall, noch nicht da. ...Das hat man ja auch schon in anderen Unternehmen, Familienunternehmen gesehen, dass das so war. Und auch so ist. Wenn die auswandern, nach, was weiß ich, nach Mexico oder nach Australien und dann darauf warten, dass die Zahlung kommt. (FM-10: Pos. 119)

Es besteht ein Risiko, dass passive Familienmitglieder Unternehmensentscheidungen blockieren (Alderson, 2015). Um die Funktionsfähigkeit des Unternehmens nicht durch die Heterogenität der Ziele der Gesellschafter zu riskieren, kann laut EXP-2 an dieser Stelle wiederum eine Familienverfassung helfen, da hier im Prozess die Erwartungshaltungen gerade auch in Bezug auf diese Themen zu Tage kämen.

Wie bereits angedeutet, kommt es mit einer *gestiegenen Komplexität gleichzeitig zu einer gesteigerten Heterogenität* (EXP-8; EXP-9). Insbeson-

## Ergebnisse

dere kann es beim Zusammentreffen verschiedener Generationen Unterschiede geben. Derartige Konstellationen existieren in vielen Familienunternehmen (Klein, 2004). So beschreiben FM-3 und FM-6 in ihren Unternehmen eine große Altersspanne unter den Gesellschaftern. Hier kann es je nach Generation erhebliche Unterschiede in Wertebildern und Bedürfnissen geben (EXP-6). Vor allem bei älteren Personen können tradierte Denkmuster vorherrschen. So können historisch bedingte Rollenbilder vorherrschen, bspw. bzgl. der Rolle der Frau (EXP-6). Diese spielten früher, als die älteren Generationen aufgewachsen sind, eine eher untergeordnete Rolle (EXP-1; EXP-6). Folglich kommt es auch heute noch zu einem unterschiedlichen Umgang mit Töchtern und Söhnen, wie EXP-6 aufzeigt:

Wir kommen aus Strukturen, wo die Rolle der Frau sich anders ausgeprägt hat, wo Dinge eben anders geregelt werden. Ja, das ist immer so. Ich habe Unternehmerfamilien, da ist der eine Sohn, weil er in der Nachfolge schon unterwegs ist, Multimillionär und wir haben die Tochter, gerade kurz davor, das Hartz-IV zu beantragen, die sieht sich überhaupt nicht und traut sich gar nichts mehr zu sagen. (EXP-6: Pos. 82)

Gemäß traditioneller Denkweise wird keine Notwendigkeit gesehen, Töchter einzubeziehen, wie EXP-1 aus einem Gespräch mit einem Unternehmer berichtet: „...die [Tochter] studiert noch und die wird jemanden heiraten. Außerdem kriegt die unser Elternhaus, also, unser Familienhaus, die ist doch dann versorgt, wenn die verheiratet ist“ (EXP-1, Pos. 87). Die Rolle der Frau wird zudem eher in der Familie und der Erziehung der Kinder gesehen (FM-12). Auch heutzutage haben es Frauen aufgrund solcher tradierten Blickwinkel oftmals noch schwer in der Nachfolge (EXP-6).

Auch in Bezug auf die Arbeitswelt existieren Unterschiede zwischen den Generationen, wie EXP-6 darlegt: „Wir haben heute freie Arbeitszeitmodelle mit viel Homeoffice. Heutzutage können die Männer nicht in Mutterschutz, aber in Erziehungsurlaub gehen. Das hat es bei denen, die jetzt in Rente gehen, ja nicht gegeben“ (EXP-6: Pos. 114). Vielfach dreht es sich bei etwaigen Auseinandersetzungen um die Themen Leistung und Gleichheit

## Ergebnisse

(FM-6). Das im Laufe der Zeit ein Wandel bei diesen Themen stattgefunden hat, wird von den Älteren häufig nicht bemerkt (EXP-6). So geht es mitunter um Themen, die heute gar nicht mehr realisierbar sind, weil sich bspw. die Gesetzeslage geändert hat (EXP-4). Als Folge dieser Unterschiede kommt es vor, dass jüngere Familienangehörige mit diesen Vorstellungen brechen, was wiederum in Konflikten resultieren kann (EXP-6).

Weiter können unterschiedliche Lebensmodelle und Lebenswege aufeinandertreffen. So kann es passieren, dass die älteren Generationen kein Verständnis für die anders gelagerten Lebensmodelle der Jüngeren haben (EXP-6). An dieser Stelle leisten auch unterschiedliche Lebensphasen und Lebenserfahrungen einen Beitrag zur Komplexität (Gimeno et al., 2010). FM-6 beschreibt in seiner Aussage, wie unterschiedliche Lebenswelten im Unternehmen aufeinandertreffen können:

So, und daraus ergibt sich halt eine Menge Emotionen und auch natürlich ist/ wird das natürlich auch nicht einfacher, weil heute Lebenswege umso unterschiedlicher sind, als sie es früher sozusagen gewesen sind. Und sage ich auch natürlich, je jünger die Generationen werden, desto mehr Selbstverwirklichung und andere Dinge halt auch eventuell auf der Agenda stehen, was nicht immer compliant ist mit, sage ich mal, mit dem Unternehmen und natürlich auch mit der Generation, die eventuell sagt: ‚Ja, das verstehe ich jetzt gar nicht, ich habe doch mein Leben da jetzt auch aufgeopfert. Was ist denn mit euch los?‘. (FM-6: Pos. 21, 23)

Ebenfalls tragen unterschiedliche Eigenschaften und Interessen der Familienmitglieder zu Komplexität und Heterogenität bei. Eine solche Situation merken FM-7, FM-10, FM-12 und FM-14 an. Die Unterschiede können dabei äußerst vielfältig sein. Bspw. haben nicht alle die Grundlagen für die Führung eines Unternehmens (FM-3; FM-6; FM-12). EXP-6 führt hierzu an:

Das ist ein dreißig Jahre Erfahrener, der rauf und runter Betriebswirtschaft, Verträge, Drumherum kennt, da kommt ein junger Mensch,

## Ergebnisse

der gerade von der Uni kommt, der hat noch nie einen Gesellschaftsvertrag live gesehen, der weiß nicht, unter welchen Bedingungen das ist und dann gibt es die Schwester, die ist Lehrerin, die weiß mal gerade, wie man Gesellschaftsvertrag schreibt. Dann fängt der Konflikt an. (EXP-6, Pos. 20)

In einem großen Kreis kann es zudem vermehrt unterschiedliche oder sogar konträre Erwartungshaltungen geben (EXP-2; EXP-3). Auch tragen Interessenunterschiede zu einer gestiegenen Komplexität bei (Gimeno et al., 2010). Insbesondere im Zusammentreffen verschiedener Generationen kann es zu Interessenunterschieden kommen (Gersick et al., 1997; Mustakallio et al., 2002). FM-16 erwähnt hier Situationen, an denen die unterschiedlichen Personen an einem Strang ziehen müssen: „Das ist aber tatsächlich ganz oft so, dass es dann genau diese Fälle gibt, die so ganz andere Mindsets haben und dann aber in dem Moment trotzdem eine Einigung erzielen sollen“ (FM-16: Pos. 80).

Hinzu kommt, dass sich Menschen mit der Zeit verändern können (FM-7). Dies kann u.U. binnen kürzester Zeit erfolgen (EXP-1) und auch durch Einflüsse von außen angestoßen werden (FM-7). Als Beispiel hierfür nennt EXP-1 eine neue Partnerin oder die Zugehörigkeit zu einer Kirche. Sind nicht mehr alle Gesellschafter im Unternehmen aktiv, können diese verschiedenste Berufe ausüben (EXP-1, FM-10). EXP-1 berichtet in diesem Zusammenhang von aus seiner Sicht üblichen Verhältnissen: „Von den zwölf Gesellschaftern sind jetzt noch zwei im Geschäft und da wird aus jedem Stamm einer und die anderen sind Tierarzt, Zahnarzt, Alkoholiker, Wirtschaftsprüfer, alles so Gesocks, was man sich vorstellen kann“ (EXP-1: Pos. 464). Bei einem großen Gesellschafterkreis kann zudem das Interesse am Unternehmen höchst unterschiedlich ausfallen (FM-5; FM-8). FM-8 bemerkt hierbei große Unterschiede innerhalb ihrer Familie:

Und man hat halt, ...immer ein paar, die sind super interessiert und die sind recht regelmäßig dabei. Du hast ein paar, die haben überhaupt gar kein Interesse, die wirst du aber auch nicht bekommen. Und dann hast du halt viele, die sind so in einer Mischfunktion. Die

## Ergebnisse

kommen immer mal wieder, dann sind sie aber auch mal wieder nicht dabei... (FM-8: Pos. 25)

Es bleibt festzuhalten, dass durch eine größere Streuung der Unternehmensanteile ein differenziertes Geflecht aus Handlung- und Meinungsmustern entsteht (Gimeno et al., 2010) und gleichzeitig das Konfliktpotenzial wächst (Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Simon et al., 2012). Eine Familienverfassung bietet hier eine Möglichkeit, sich über gemeinsame Ziele auszutauschen und diese schriftlich festzuhalten (McClain, 2006).

Auch kommt es zu einer *wachsenden Entfremdung unter den Angehörigen*. So wird berichtet, dass vor allem die Bindung innerhalb der Familie nachlässt. FM-3 fügt an, dass in ihrer Familie der Kontakt in erster Linie über die älteren Mitglieder stattfand, wohingegen die jüngeren nur wenig Austausch untereinander hatten. So kommt es laut FM-14 dazu, dass sich Angehörige ab der 4. Generation kaum noch kennen würden, denn „je später die Generation, desto weiter sind die Gesellschafter sozial auseinander“ (FM-14: Pos. 23). Im Laufe der Generationen werden die Bindungen innerhalb der Familie lockerer (Flamholtz, 1986; Zellweger & Kammerlander, 2015). Irgendwann schlägt die veränderte Quantität in eine andere Qualität um, wie FM-5 bemerkt. Auch EXP-7 berichtet von einer nachlassenden Bindung, wenn man einer von fünfhundert Gesellschaftern sei. Ferner führt FM-5 aus:

Früher bestand er [der Umgang], glaube ich, klassisch bei allen Familienunternehmen..., wie die auch immer waren, größer oder kleinerer Kreis, die trafen sich mal elegant in Düsseldorf, mal irgendwo in einem Café am Rhein oder auf einer Treibjagd und danach war alles geklärt. So lief das und wenn es dann größer wird, muss man eben sich Organe schaffen, sofern sie nicht im Betrieb auch vorge-schrieben sind. (FM-5, Pos. 7)

FM-7 sieht ebenfalls eine andere Situation bei kleinen Familien, insbesondere wenn diese noch unter einem Dach wohnen. Nicht nur untereinander, sondern auch vom Unternehmen entfernen sich die Gesellschafter mit der

## Ergebnisse

Zeit immer mehr (MA-1). Erschwerend wirken die meist unterschiedlichen Wohnorte der einzelnen Gesellschafter. FM-8 berichtet davon, viele Familienangehörige in England und den USA zu haben. Auch FM-7, FM-10 und FM-12 geben an, dass ihre Kinder in anderen Teilen Deutschlands wohnen. Entscheidend ist in diesen Fällen, den Zusammenhalt zu wahren (EXP-7).

Schlussendlich kann es zu einem *wachsenden Konfliktpotenzial bei erhöhter Komplexität und Heterogenität* kommen (EXP-5; EXP-8; EXP-9). Auch in der bestehenden Literatur wird dieser Zusammenhang gesehen (Kidwell et al., 2012; Nordqvist et al., 2014). EXP-9 fasst die Problematik folgendermaßen zusammen: „Sie haben am Anfang eben nur die Gesellschafter, dann kommen die Kinder, dann kommen die Cousins- und Cousinengenerationen und so weiter. Und wenn man das dann nicht bündelt, dann hat man ein riesengroßes Problem“ (EXP-9: Pos. 23). So sind insbesondere Mehr-Generationen-Familienunternehmen besonders anfällig für Konflikte (Frank et al., 2012). EXP-5 ergänzt an dieser Stelle:

Also typischerweise immer dann, wenn mehr Leute/ also wenn es mehr Partikularinteressen gibt, weil es einfach mehr Leute gibt... Also insofern auch bei den Großen, ganz Großen gibt es durchaus immer mal wieder auch Konflikte. Ich glaube schon, dass mit zunehmender Komplexität auch das Konfliktpotenzial steigt (EXP-5: Pos. 36).

Weiter können persönliche Eigenschaften und Interessen der Angehörigen Komplexität innerhalb der Familien fördern. EXP-6 bemerkt hierzu: „...der Konflikt ist eine Gemengelage aus Sichtweisen, Generationsstufen, aus Lebensplänen, aus Wissensständen, aus Kompetenzen und Ressourcen“ (EXP-6, Pos. 20, 22). Ein Zusammenhang besteht auch zur Unternehmensgeneration. In der ersten Generation, wenn ein Unternehmer allein ist, kommt es auch zu keinen Problemen (EXP-6; FM-7). Dann ist das Unternehmen noch stark auf den Gründer sowie dessen Werte und Ziele ausgerichtet (Dyer, 1986) und wird sowieso im Interesse der Familie geführt (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Suárez & Santana-Martín, 2004). FM-7 hebt an dieser Stelle die Bedeutung der Unternehmensgeneration hervor:

## Ergebnisse

Und dann kommt noch hinzu, in welcher Generation befindet sich dieses Unternehmen, also gar nicht mal in der Größe, sondern in welcher Generation-Thematik bewegen wir uns. Und da ist eben, jetzt bezogen auf das Thema der Familienverfassung, finde ich, sehr wichtig auch so ein bisschen zu differenzieren, in welcher Generation bewege ich mich. (FM-7, Pos. 167)

So werden mögliche Spannungsfelder mit fortschreitender Generation dupliziert (EXP-6), die involvierten Personen haben zudem unterschiedliche Konflikterfahrungen (FM-3). Auch steigt das Konfliktpotenzial, wie FM-14 beschreibt: „Wir vier Geschwister haben das gemacht für die nächste Generation, weil das Konfliktpotential wird, und das ist unsere gemeinsame Einstellung, da sind wir uns einig, je später die Generation, desto weiter sind die Gesellschafter sozial auseinander“ (FM-14: Pos. 23). Eine Herausforderung in gewachsenen Familienunternehmen liegt folglich darin, sämtliche Angehörigen mitzunehmen. Dazu ist nach Meinung von EXP-9 ein Wissensabgleich von wesentlicher Bedeutung. Existieren hier große Unterschiede, kann es vorkommen, dass Familienmitglieder aufbegehren:

Was macht dann der Schwächere? Er versucht, sich emotional dagegenzustellen. Das heißt, am Ende des Tages kann er gar nicht akzeptieren, der ist jetzt der Schlauere, weil er eben auch unmöglich sein Diplom in dem und dem Fachbereich hat, und ich habe in Anführungsstrichen keine Ahnung, was ganz anderes eben halt gelernt. Aber in dem Moment, wo ich das Gefühl habe, ich bin vom Wissen her unterlegen, ist die einzige Möglichkeit, die ich dann immer wieder erlebe, die Wahl der Menschen, sich emotional dagegenzustellen. (EXP-9, Pos. 23)

Ein weiteres Thema sind unbefriedigte Bedürfnisse und Emotionen (FM-1). Hierzu erläutert EXP-4: „...wenn es so einen Konflikt gibt, hat das ja Gründe und irgendwo stecken ja hinter jeder Aussage, die nach außen prescht, auch Bedürfnisse, die dahinter schlummern, die man jetzt aber nicht sagt“ (EXP-4: Pos. 170). Hinzu kommt, dass Menschen ihre eigenen Bedürfnisse

## Ergebnisse

und deren Bedeutung oftmals gar nicht kennen (EXP-1). Auf Nachfrage erfährt man zudem meist nicht die wahren Gründe, sondern Scheinargumente (EXP-1). Gleichzeitig spielen unbefriedigte Bedürfnisse eine große Rolle bei Konflikten (EXP-6). Eine Mediation kann an dieser Stelle helfen, die Bedürfnisse hinter Konflikten aufzudecken (EXP-1). Inhaltlich geht es in oftmals um Geld und Macht (EXP-3; FM-3; FM-6). FM-6 führt hierzu aus:

Also sie sehen ja, am Ende warum zerstreiten sich Familie häufig dauerhaft? Es geht häufig einfach ums Geld, ja? Und da ist Unternehmen natürlich eine ganz letztendlich elementare Größe, ja? Und es geht im Zweifel um Machtstrukturen, ne? Das haben Sie in Familien natürlich nicht, aber das haben Sie in Unternehmen natürlich. So, das sind die beiden Punkte, an denen Sie sich dann da auftreiben können und beides hat extrem negative Auswirkungen aufs Unternehmen. (FM-6: Pos. 81, 83)

Neben den direkten Abkömmlingen einer Unternehmerfamilie können auch Lebenspartner einen Einfluss ausüben. Ein Problem liegt hier vielfach darin, dass diese einen komplett anderen Hintergrund mitbringen können (FM-16). FM-12 beschreibt die Situation in seinem Unternehmen wie folgt:

Und das ist immer so, das können Sie sich ja auch vorstellen, die drei Söhne sind bei uns groß geworden und die kennen unsere Familienkultur, aber dann kommen ja auch Frauen dazu und jeder ihrer anderen Partner bringt natürlich auch eigene Kultur mit. (FM-12, Pos. 67)

Ähnlich sieht EXP-9 die Problematik: „Und dann gibt es immer wieder Konflikte mit den dazu Geheirateten oder wie auch immer gearteten Themen, weil man da oftmals ganz unterschiedliche soziale Systeme hat, die aufeinander prasseln und man unterschiedliche Sichtweisen hat“ (EXP-9, Pos. 87). Weiter bemerkt FM-12 ein Interesse seiner Frau am Unternehmen, auch wenn sie gar nicht darin tätig sei. Problematisch kann das Verhalten von Ehe- und Lebenspartnern im Konfliktfall werden, wie FM-14 berichtet: „Klassischer Konflikt. Geschwister haben Konflikt. Der Ehepartner berät von

## Ergebnisse

hinten. Kann nur in die Hose gehen. Kann nur dem Unternehmen schaden..." (FM-14: Pos. 95). FM-14 beschreibt daher:

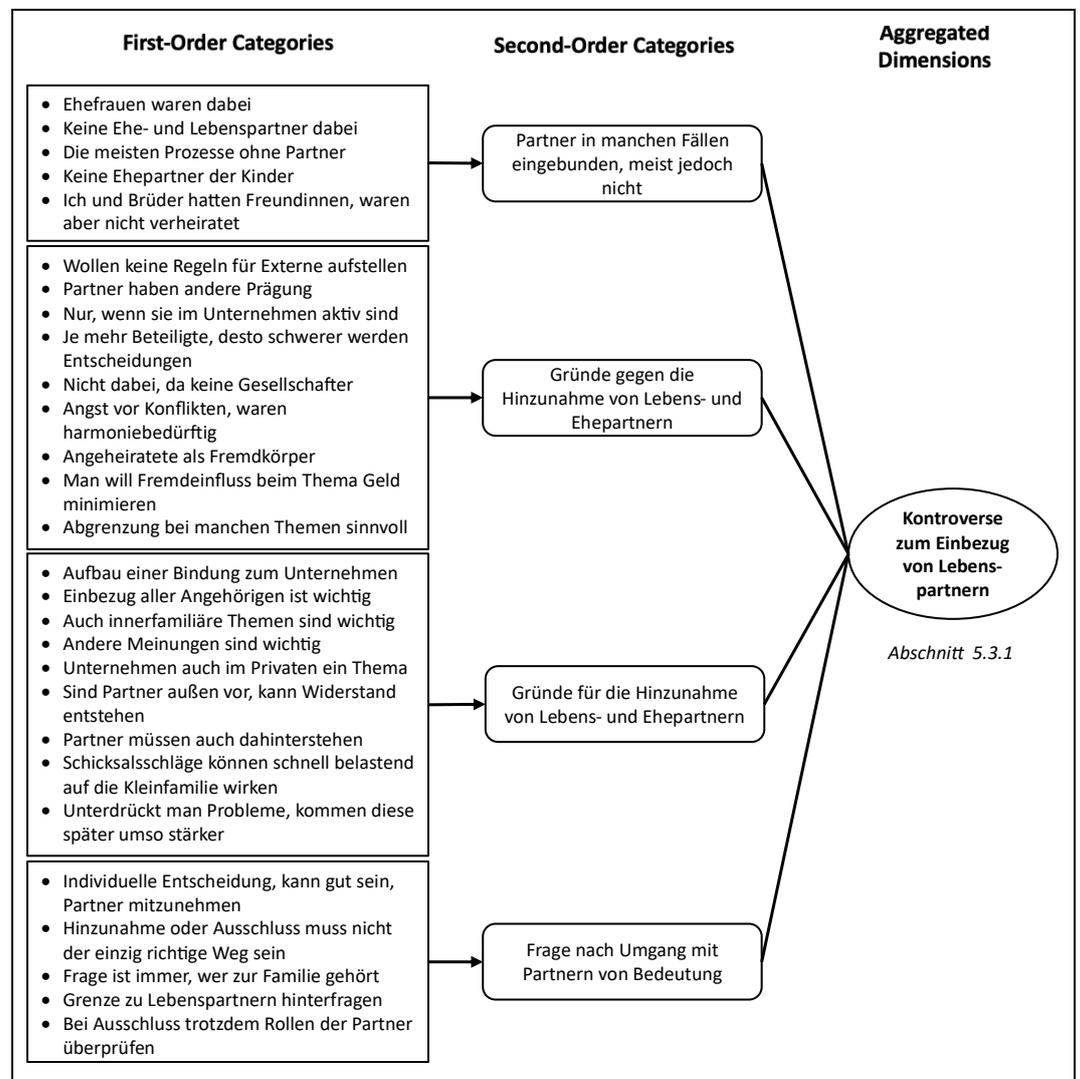
...aber der Partner hat keine Wertung reinzugeben. ...Der hat sich rauszuhalten aus dem Tagesgeschäft, weil er ja keine Ahnung haben kann. Jemand, der sich vierzig, fünfzig, sechzig, siebzig Stunden in der Woche mit dem Unternehmen beschäftigt und dann braucht er keinen Ratschlag von jemandem, der eine halbe Stunde sich damit beschäftigt. (FM-14, Pos. 87)

Eine Rolle spielen auch intrapersonale Konflikte unter Geschwistern (EXP-8; EXP-9). Hier geht es um Gerechtigkeit (FM-1; FM-10; EXP-6). Dabei geht es meist um die Frage, ob man gleichwertig und gleichberechtigt behandelt wird (EXP-9). Im Rahmen der Nachfolge geht es laut EXP-9 jedoch nicht immer gerecht zu: „Ich kann ein Unternehmen haben von 3.000.000, 4.000.000, 5.000.000, 10.000.000, 20.000.000, und der andere kriegt womöglich nur für 2.000.000 ein Haus, muss trotzdem verstehen, warum das wirtschaftlich mit Risiko behaftet, trotzdem gerecht ist“ (EXP-9, Pos. 87).

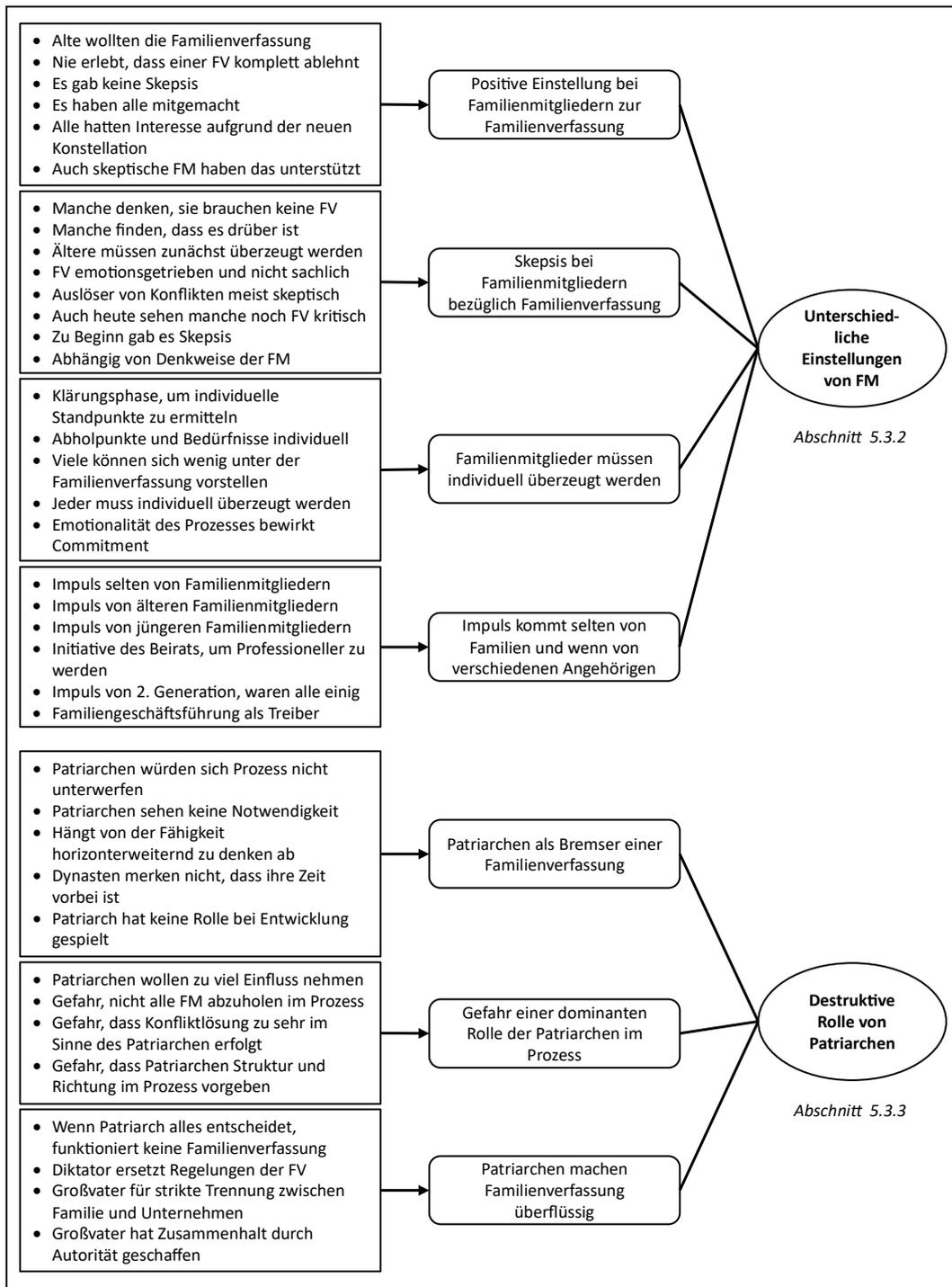
Mit fortgeschrittener Generation (Beckhard & Dyer, 1983; Davis & Harveston, 1999; Kellermanns & Eddleston, 2004) und steigender Zahl an Familienmitgliedern, wächst die Wahrscheinlichkeit von Konflikten (Alderson, 2015; Boles, 1996; Davis & Harveston, 2001; Kets de Vries, 1993). In komplexen und heterogenen Familien gewinnt eine funktionierende Governance an Bedeutung (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Camisón-Zornoza et al., 2020; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020). Diese kann helfen, Probleme aufgrund von Komplexität zu lösen (Melin & Nordqvist, 2007; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020). Es steigt die Bedeutung eines entsprechenden Beziehungsmanagements. So müssen sämtliche Familienmitglieder eingebunden, Rollen verteilt und divergierende Interessen vereint werden (Gersick et al., 1997; May & Ebel, 2017). Auch geht es darum, Zusammenhalt und Identifikation mit dem Unternehmen aufrechtzuerhalten (Gersick et al., 1997; Halter & Schröder, 2017). Gimeno et al. (2010) heben hier insbesondere den Einsatz kommunikationsfördernder Maßnahmen hervor.

### 5.3 Rollen von Personen

Thematisiert wurden ebenfalls verschiedene mögliche Rollen von Personen in Zusammenhang mit der Familienverfassung. Diese können höchst unterschiedlich ausfallen, sowohl im Vorfeld, vor der Entwicklung, als auch während des Prozesses. Familienmitglieder und Experten berichteten an dieser Stelle von (i) einer Kontroverse zum Einbezug von Lebenspartnern, (ii) unterschiedlichen Einstellungen von Familienmitgliedern, (iii) einer destruktiven Rolle von Patriarchen sowie (iv) einer unterstützenden Rolle von Experten. Abbildung 14 gibt Aufschluss über die Datenstruktur in diesem Abschnitt:



# Ergebnisse



## Ergebnisse

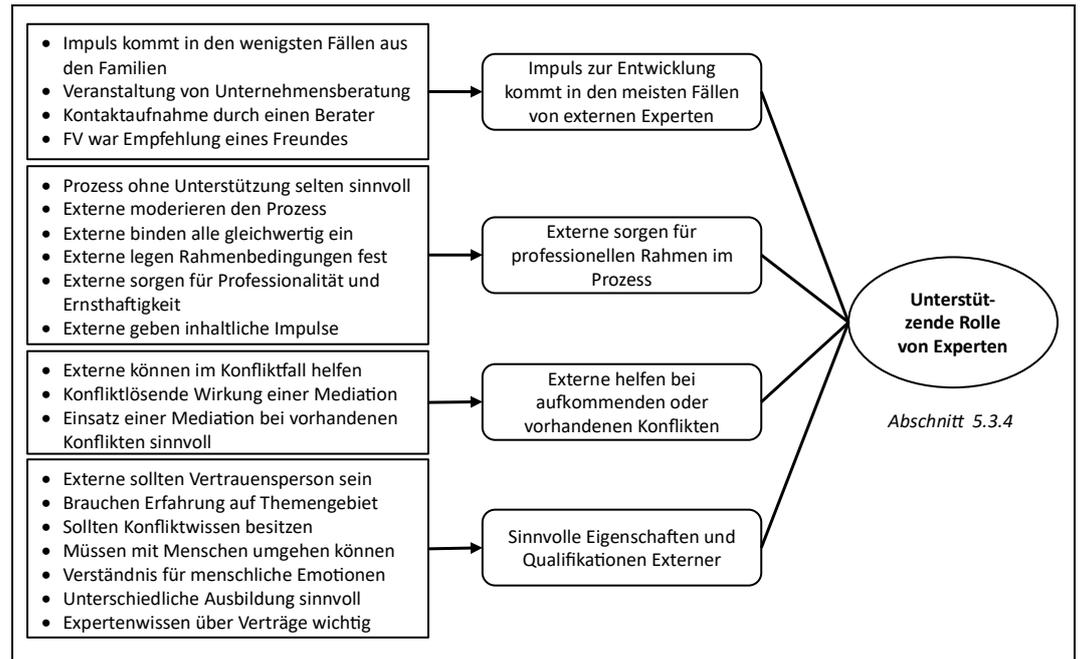


Abbildung 14: Datenstruktur zu Rollen von Personen

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.3.1 Kontroverse zum Einbezug von Lebenspartnern

Um die Einbindung von Ehe- und Lebenspartnern in die Erarbeitung einer Verfassung ist in den geführten Gesprächen eine Kontroverse entstanden. So waren *Partner teilweise eingebunden, meist jedoch nicht*. Teil des Prozesses waren sie in den Fällen von FM-9 und FM-10, wohingegen FM-1, FM-3; FM-7; FM-11; FM-12; FM-14 und FM-15 davon berichten, ihre Partner nicht eingebunden zu haben. Auch EXP-2 berichtet davon, dass es vorkommen kann, dass Partner teilnehmen, sofern sie verheiratet sind. In den meisten Fällen bleiben sie seiner Erfahrung nach jedoch außen vor.

In diesem Zusammenhang wurde eine Reihe von *Gründen gegen den Einbezug von Ehe- und Lebenspartnern* erwähnt. Generell kann eine Abgrenzung bei manchen Themen hilfreich sein, bspw. wenn es um die Abstammung der Familie geht (EXP-9). Laut FM-11 sollten Partner jedoch gar nicht zum Regelungsbereich gehören, wie die folgende Aussage belegt: „Wir haben auch gesagt, wir wollen es auch gar nicht anmaßen, über andere Externe irgendwie etwas zu regeln“ (FM-11: Pos. 26). Externe sind diejenigen, die keine direkten Abkömmlinge des Gründers sind. FM-13 betont an dieser Stelle die nicht vorhandene Unternehmenszugehörigkeit als Grund gegen

## Ergebnisse

eine Integration. So berufen sich mehrere Interviewpartner auf den Gesellschaftsstatus als Kriterium für die Teilnahme am Prozess (FM-11; FM-12). FM-13 betont an dieser Stelle, dass es sich bei der Familienverfassung nach ihrer Ansicht um Gesellschaftsregeln handeln würde. Für FM 11 spielt hingegen die Art der Beziehung eine Rolle, so ginge es in einer Partnerschaft um ganz andere Aspekte, als in einer Familienverfassung angesprochen würden: „Aber das ist eher eine, würde ich mal sagen, so ein kultureller Aspekt, aber kein Führungsaspekt bei uns“ (FM-11, Pos. 28).

Ein Grund gegen die Hinzunahme von Partnern ist, dass diese in vielen Fällen einen komplett anderen Hintergrund aufweisen. Hier spielt vielfach auch eine tradierte Rollenvorstellung hinein: So würden insbesondere Mütter meist nicht einbezogen, da diese im Zweifel zu emotional seien (EXP-2). Diese hätten sich meist um die Erziehung der Kinder gekümmert, wohingegen die Väter das Unternehmen aufgebaut hätten (EXP-2). EXP-2 berichtet aus seiner Erfahrung im Umgang mit Müttern:

Also es gibt aber auch familienstrategische Prozesse, wo die Mutter mit dabei ist, weil sie sich aber auch intensiv in das Unternehmen mit eingebracht hat, weil sie was dazu sagen kann, weil sie Kompetenz hat, weil sie die Abläufe kennt. Wenn die Mutter nur oder der Vater, wie auch immer, aber wenn die Mutter nur außerhalb des Unternehmens unterwegs gewesen ist, dann kann sie auch nichts dazu beitragen, wie das Unternehmen geführt werden soll. (EXP-2, Pos. 210)

Bei Lebenspartnern jüngerer Generationen wird der andere familiäre oder berufliche Hintergrund kritisch gesehen (FM-11; FM-12). EXP-8 führt an dieser Stelle aus:

Weil die Lebenspartner, Ehepartner, wie du sie auch alle nennen willst, sind nicht Teil der Familienverfassung, können sie nicht sein, weil die die Genetik nicht haben..., aus dem das Ganze entstanden ist, sozusagen, so. Und deswegen ist auch immer einer der Themen / haben wir das auch jeweils immer geregelt bei uns, dass die Familien / also die Angeheirateten der jeweiligen Generationen, keinen

## Ergebnisse

Bezug haben zum Unternehmen oder zu dieser Familienverfassung. Das kann verkehrt sein, aber aus meiner Erfahrung und das, was wir so mitgenommen haben, sind es nämlich genau die Ehepartner oder Lebenspartner, die Stress in die Familie bringen, weil sie ihren Lebenspartner, der Teil dieser Familie ist, unter Druck setzen, wieso fährt der einen Mercedes und wir nur einen VW. (EXP-8, Pos. 49)

EXP-8 führt in seiner Aussage gleichzeitig das Risiko an, den Prozess zu verkomplizieren. Diese Gefahr sieht ebenfalls FM-13. Konflikte mit dem jeweiligen Partner sind vielmehr Sache des Einzelnen (EXP-8). EXP-9 sieht an dieser Stelle jedoch mehr eine Angst vor Konflikten: „und man hat Angst vor dem Ungewissen, man hat Angst vor wirklich Konflikten, weil man ja so harmoniebedürftig ist in der Familie“ (EXP-9: Pos. 57). Schließlich werden auch pragmatische Gründe gegen einen Einbezug genannt: So wäre in diesem Fall der Teilnehmerkreis zu groß geworden (FM-15).

Auf der anderen Seite wurden auch *Gründe für die Hinzunahme von Ehe- und Lebenspartnern* genannt. So kann dies zum Aufbau einer Bindung zum Unternehmen beitragen, wie die Aussage von FM-16 belegt:

Also, uns ist das wichtig [die Lebenspartner einzubeziehen]. Und uns ist das auch für die nächste Generation wichtig, weil wir sagen /. Also, das Unternehmen, also gerade, wenn man es vielleicht in Führungszeichen nur als Gesellschafter betreut, soll irgendwie trotzdem relevant sein für denjenigen. Und wenn es nur für einen so eine Nebenbeschäftigung ist, dann kommt da kein Bezug zum Unternehmen in der ganzen Familie hin. (FM-16, Pos. 28)

Ähnlich sehen dies andere Gesprächspartner, welche eine Notwendigkeit sehen, dass Partner eingebunden sind (FM-9; FM-10; FM-16). So könne es laut FM-10 sogar zu einem Problem werden, wenn man diese nicht mitnimmt. Schließlich würde das Familienunternehmen eine große Rolle im Leben der Beteiligten spielen, auch zuhause am Esstisch (FM-9; FM-16). Man lebt eng zusammen und erlebt solche Dinge dann zwangsläufig mit (FM-9). So wird auch zuhause über das Unternehmen geredet (FM-9; FM-

## Ergebnisse

16). Oft lassen sich unternehmerische Themen auch nicht einfach abhaken, da man viel Verantwortung hat (FM-9). Ähnlich führt FM-10 hierzu aus:

Weil man trifft sich ja auch in der Familie, so Geburtstage und alles. Und... irgendwann mal kommt dann so ein Thema hoch, ne. Und dann muss man ja auch mitreden können und wissen, worum geht es denn eigentlich, ne. Ja. ...Und das finde ich dann sehr schade, wenn die dann überhaupt nicht Bescheid wissen. (FM-10, Pos. 167-171)

Weiter können über einen Partner Streit und Spannungen innerhalb der Familie entstehen (FM-9). Oder wie FM-10 ausführt: „Ehepartner haben ja auch einen großen Einfluss, würde ich sagen, und sagen vielleicht, Mensch, warum hast du nicht das gemacht oder mach doch mal jenes“ (FM-10). FM-9 spricht in diesem Zusammenhang von Familien-Issues:

Du bist diese Familien-Issues, die so in der Familie entstehen können, ja, auch mit denen ist offen umzugehen, ne? Weil Familien-Issues, also auch Persönliche-Issues können eben auch dazu führen, dass Verhältnisse belastet werden, nicht? Die sind also auch zu behandeln. Ich sage mal auch das Private, ich sage mal bewusst das private Verhältnis zwischen den Gesellschaftern ist am wichtigsten. (FM-9, Pos. 62)

EXP-9 bemerkt Herausforderungen genau in diesem privaten Verhältnis:

Da braucht bloß eine Krankheit kommen. Ich habe sehr viele Themen mit Krankheiten und auf einmal ist der Einfluss der Familie hoch dominant, weil es gibt auf einmal ein krankes Kind, es gibt eine kranke Frau, es gibt einen kranken Mann, es gibt kranke Eltern (EXP-9, Pos. 51)

Bedenkt man, dass es bei einer Familienverfassung grundsätzlich um die Familie geht, haben laut FM-9 Ehe- und Lebenspartner sowie insbesondere Frauen eine besondere Rolle:

## Ergebnisse

Und die Vorsitzenden unserer Familienkonferenz sind unsere Frauen. Und da gibt es diesen Begriff des Kümmerers. Ja, Familienkümmerer' ist so ein Begriff. Und ich denke, da haben eben auch Frauen eine große Stärke, nicht, die Belange der Familie auch ich sage mal zu beaufsichtigen, zu verfolgen, ja, auch einzubringen. (FM-9: Pos. 64)

Auch FM-16 und FM-9 sind der Meinung, dass Partner einbezogen werden sollten. Eventuelle andere Meinungen von Personen sind wichtig und sollten integriert werden (FM-9). Jedoch nennt FM-10 als Voraussetzung eine mindestens fünf Jahre dauernde Partnerschaft. Sind Partner komplett außen vor, riskiert man Widerstand, EXP-9 ausführ:

Ja, und man hat Angst vor dem Ungewissen, man hat Angst vor wirklich Konflikten, weil man ja so harmoniebedürftig ist in der Familie. Aber eins kann ich Ihnen sagen. Alle Probleme, die ich unterdrücke, kommen früher oder später sowieso ans Tageslicht. Dann lieber koordiniert, dann lieber ein Thema ansprechen, wenn es noch keinen Streit gibt, noch keine Krankheit, noch keinen Einflussfaktor, weil dann kann man entspannt reden. (EXP-9, Pos. 57)

Wichtig ist nach Meinung mancher Interviewpartner daher die Frage, wie man *mit Partnern in diesem Zusammenhang umgeht*. Jede Familie sollte dies für sich entscheiden (FM-1). Die Frage nach einem geeigneten Umgang ist hierbei vom Einzelfall abhängig und nicht pauschal zu beantworten (EXP-9). Jedoch würde EXP-9 Partner nicht komplett außen vor lassen, wie folgende Aussage beschreibt:

Sie können bei der grundsätzlichen Verfassung gerne die Ehepartner außen vor lassen. Aber im Gespräch und in der Begleitung lege ich Wert darauf, dass ich alle Familienmitglieder einmal kennenlernen, und sei es nur, um festzustellen, hat dieser Ehemann, diese Ehefrau, die dazu geheiratet ist, in irgendeiner Art und Weise einen Einfluss. Sprich, ist sie so dominant drumherum oder hat sie wirklich ein tiefes Verständnis? Ist da Neid? Ist da Missgunst? Ist da drumherum? Ist

## Ergebnisse

das nach dem Motto, ich halte euch den Rücken frei und kriege aber hinterher vom Kuchen nichts ab? Spielt da irgendetwas unterschwellig mit? (EXP-9: Pos. 51)

### 5.3.2 Unterschiedliche Einstellungen zur Familienverfassung

Auf der Seite der Familie gibt es unterschiedliche Einstellungen bzgl. einer Familienverfassung. *Viele Familienmitglieder verfügen über eine positive Einstellung gegenüber der Familienverfassung.* So waren von Beginn an alle überzeugt (FM-16), es gab keine Skepsis (FM-12) und es wurden alle eingebunden (FM-15). Aus seiner Erfahrung als Berater berichtet EXP-8, dass er keinen Fall kenne, bei dem die Verfassung komplett abgelehnt wurde. FM-12, der seine Ehefrau als eher skeptisch beschreibt, bemerkt eine wohlwollende Rolle seiner Frau. Generell lässt sich sagen, dass sich Familien bewusst dafür entscheiden, weil sie bspw. die Bedeutung der Familie sehen (FM-12) oder vor dem Hintergrund künftiger Entwicklungen eine Notwendigkeit sehen (FM-9). FM-9 führt hierzu aus:

Wir wollten das [die Familienverfassung] eigentlich alle, weil wir eben wussten, wir gehen in die neue Konstellation hinein und professioneller Weise hat man dazu etwas. Deswegen hatten wir alle ein Interesse daran. Weil ich glaube, es dient eigentlich jedem, ne? Ich würde nicht sagen, dass die Verfassung jetzt nur Einzelne dient. Es dient jedem letztlich, ne? (FM-9: Pos. 80)

Jedoch berichten Interviewpartner auch mehrfach darüber, dass *Familienangehörige skeptisch* sind. Dies liegt nach Meinung von EXP-2 unter anderem darin begründet, dass eine Familienverfassung emotionsgetrieben und nicht sachlich genug sei. So gibt es zu Beginn (EXP-8) und auch nach Fertigstellung noch Leute, welche skeptisch sind (FM-10). Insbesondere die Verantwortlichen für das Konfliktgeschehen fallen meist durch Skepsis auf (EXP-8). Auch ältere Familienmitglieder müssten zunächst überzeugt werden. So beschreibt EXP-2 die Situationen aus seinem Alltag:

Weil der Senior im Zweifel gar nicht so die Augen und Ohren dafür hat, weil er sagt: ‚Mensch, das macht mein Steuerberater, der löst

## Ergebnisse

das steuerlich optimal und dann ist das schon richtig'. Aber emotional ist es nicht optimal gelöst und das kommt meistens aus den Kindern heraus. (EXP-2: Pos. 36)

Bei Älteren kommt es darauf an, inwieweit diese horizonterweiternd denken könnten. Sonst setzt sich laut EXP-2 ein negatives Denken durch: "Das brauche ich nicht, ist Käse, dem Prozess so will ich mich gar nicht unterwerfen. Das sollen die Kinder machen. Ich mache hier so lange, wie ich will und dann können die Kinder noch" (EXP-2, Pos. 84). Im Fall von FM-10 konnte die Skepsis auch im Prozess nicht ausgeräumt werden. So gibt es immer noch Angehörige, die nicht von der Familienverfassung überzeugt sind: „Ja, weil die finden das einfach, dass es drüber ist“ (FM-10: Pos. 73).

Aufgrund der bei manchen Angehörigen vorherrschenden Skepsis kann es notwendig werden, dass *Familienmitglieder individuell überzeugt werden müssen*. EXP-9 berichtet, dass unterschiedliche Personen meist auch durch unterschiedliche Aspekte überzeugt werden:

Kenne ich einen Fall, wo alle hipp, hipp, hurra geschrien haben? Nein... Da hat jeder einen anderen Abholpunkt. Der eine findet es ganz toll, dass ich mich rechtlich gut auskenne. Der nächste findet es ganz toll, dass ich mich wirtschaftlich gut auskenne, und der nächste sagt: „Wie? Sie machen familiär auch Aufstellungsarbeiten? Wie? Was haben Sie denn für Bücher da liegen? Sie kennen sich ja auch mit sowas aus.“ Ja, alles klar. Können wir machen. Und in dem Moment merkt man schon, dass jeder einen anderen Abholpunkt hat, jeder einen anderen Fokus hat. (EXP-9: Pos. 33)

EXP-8 merkt an, dass durch die Emotionalität des Prozesses, auch Personen, welche anfangs die Familienverfassung kategorisch abgelehnt haben, sich mit der Zeit immer mehr committen und die Bedeutung anerkennen.

Betrachtet man die Impulsgeber für eine Erarbeitung, so lässt sich festhalten, dass der *Impuls in seltenen Fällen aus der Familie kommt und wenn,*

## Ergebnisse

*dann von unterschiedlichen Angehörigen.* In manchen Fällen kam die Initiative von den jüngeren Angehörigen (FM-1; FM-4; EXP-2) und in anderen von den Älteren (FM-5; FM-10; FM-11). In einem Fall gab der Beirat den Anstoß, um die Familie professioneller aufzustellen (FM-5) und in einem Fall von der (familieninternen) Geschäftsführung des Unternehmens (FM-11). Im Fall von FM-13 hat auch der als Patriarch beschriebene Vater die Entwicklung der Familienverfassung gefördert. EXP-2 stellt jedoch grundsätzlich fest: „Ich würde aber immer noch sagen, primär, in der Mehrheit wird es immer von den Kindern kommen“ (EXP-2: Pos. 34).

### **5.3.3 Destruktive Rolle von Patriarchen**

Besondere Aufmerksamkeit wird auch der Rolle von Patriarchen in Zusammenhang mit der Entwicklung einer Familienverfassung zu teil. *Patriarchen werden allgemein als Bremser einer Familienverfassung verstanden.* So sehen diese laut EXP-2 und EXP-6 nicht die Notwendigkeit, wie die Aussage von EXP-2 belegt: „Also wenn ein Familienunternehmer, der das zwanzig, dreißig Jahre gemacht hat, sagt er erstmal: " Brauche ich nicht. Was ist das für ein Kram?“ (EXP-2: Pos. 84). Ferner fällt es Patriarchen schwer, sich einem solchen Prozess zu unterwerfen, wie FM-8 in ihrer Aussage beschreibt:

...wenn man diese, sage ich mal, so Machtpositionen im Unternehmen hat, die einzelnen Familienangehörigen oder ihren direkten Stämmen zugeordnet werden, ...dass es, glaube ich, sehr, sehr schwerfällt, sich zu öffnen und sage ich mal, sich für die Zukunft aufzustellen, wenn man das halt immer nur alleine entscheidet. (FM-8: Pos. 63)

So nehmen Patriarchen meist eine eher destruktive Rolle ein. Diese können befürchten, Autorität sowie wirtschaftliche und soziale Macht zu verlieren (Yukselen & Yildiz, 2014). In der Folge können sie versuchen, eine effektive Governance zu verhindern (Martin, 2001). Fällt in der Familie trotzdem die Entscheidung für eine Familienverfassung, kann es dann dazu kommen, dass Patriarchen nicht am Prozess teilnehmen (FM-13). Die Bereitschaft

## Ergebnisse

hängt wieder davon ab, ob die Beteiligten horizontweiternd denken (EXP-2). Nehmen sie dennoch an der Entwicklung teil, besteht die Gefahr, dass *Patriarchen eine dominante Rolle einnehmen*. EXP-8 berichtet hierzu von seinen Erfahrungen:

Und natürlich ist der Prozess, wenn es nicht gut moderiert ist, läuft es schon Gefahr, dass der Patriarch sozusagen auch die Guidance vorgibt, die Struktur vorgibt und die Richtung vorgibt. Und dann wird im Zweifel der, sage ich mal, der Konflikt innerhalb der Generation so gelöst, wie der Patriarch das möchte. Aber da sind ja quasi die Personen innerhalb der Generation nicht mit abgeholt. (EXP-8: Pos. 17)

Patriarchen können bei einer Teilnahme an der Erarbeitung versuchen, die anderen Familienmitglieder bzgl. der Inhalte der Verfassung zu überstimmen (McClain, 2006; Yukselen & Yildiz, 2014). Auch *kann ein Patriarch eine Familienverfassung überflüssig machen*. FM-12 reflektiert an dieser Stelle sein eigenes Verhalten von früher:

Also war das in der Zeit relativ klar und das war auch unbestritten, ohne dass ich das irgendwie herausstellen wollte oder musste, ich war einfach Führungsperson. Habe mich zwar abgestimmt immer mit denen, wir haben sehr eng zusammengearbeitet, aber wenn wir diskutiert haben, ging hin und her und dann kam man zu dem Punkt und sagen so: ‚Und, dann machen wir das so‘. Und das haben immer auch alle mitgemacht, das war relativ einfach dann. (FM-12: Pos. 23, 25)

Auch FM-13 schildert ein ähnliches Verhalten ihres Vaters zu früheren Zeiten und bemerkt, dass eine Familienverfassung nicht funktionieren würde, wenn ein Patriarch alles entscheidet. Auch kann die Autorität und das Verhalten des Patriarchen für Zusammenhalt in der Familie sorgen, was eine Familienverfassung überflüssig machen kann (FM-13).

### 5.3.4 Unterstützende Rolle von Experten

Vielfach wurde eine unterstützende Rolle familienexterner Experten vor und während des Entwicklungsprozesses erwähnt. An dieser Stelle äußern sich nicht nur die befragten Experten, welchen in diesem Zusammenhang ein geschäftliches Interesse unterstellt werden kann, positiv hinsichtlich ihrer Rolle. Zwar geht der Impuls, welcher zur Entwicklung einer Familienverfassung führt, meist von externen Experten aus, jedoch sehen auch die befragten Familienmitglieder eine Reihe von Vorteilen durch ihren Einbezug. So sieht der Großteil der Familienangehörigen (FM-1, FM-3, FM-4, FM-6, FM-7, FM-8, FM-10, FM-11, FM-12, FM-13, FM-4) eine Professionalisierung des Prozesses durch Externe. Ebenfalls findet sich eine breite Mehrheit unter den Befragten, welche eine hilfreiche Rolle im Fall von während der Erarbeitung aufkeimenden Konflikten sehen (FM-1, FM-2, FM-3, FM-6, FM-8, FM-10).

Zunächst wird die Verfassung oftmals aufgrund eines *Impulses von externen Personen* entwickelt. Bspw. wurde FM-15 auf einer von Unternehmensberatern durchgeführten Veranstaltung darauf aufmerksam. Auch in anderen Familien ging die Initiative von einer Kontaktaufnahme durch einen Unternehmensberater aus (FM-12; FM-14). Dieses Vorgehen bemerken auch EXP-1 und EXP-2. Hierzu erläutert EXP-2 sein Vorgehen:

Wie ich das meistens mache, ich lade zu Veranstaltungen ein, wo ich mal erzähle, wie eine Familie damit umgegangen ist. Ich habe das im Emsland gemacht, in Oldenburg, in Bremen, werde das jetzt demnächst Stade, Verden machen. Da laden wir dann größere Familienunternehmer ein aus der Region. Das mache ich meistens mit einer Bank zusammen. Wo wir dann Familienstrategie vorstellen. (EXP-2: Pos. 20)

Erwähnt wurden in den Gesprächen auch, dass *Externe für einen professionellen Rahmen im Prozess sorgen*. Grundsätzlich wird eine große Notwendigkeit für die Hinzunahme externer Experten gesehen, wie die Aussage von FM-8 unterstreicht: „...es muss von professioneller Seite unterstützt

## Ergebnisse

werden. Also es ist seltenst [*sic*] sinnvoll, wenn eine Familie alleine sich hinsetzt und sagt, wir machen da jetzt mal was“ (FM-8: Pos. 33). Daher entsteht die Notwendigkeit für den Einsatz Externer, welche Rahmenbedingungen für den Prozess vorgeben (FM-13) und Spielregeln festlegen (FM-14). Ferner sorgen sie für Professionalität und Ernsthaftigkeit (FM-7).

In erster Linie übernehmen Externe dann die Moderation des Prozesses (EXP-6; EXP-7; FM-3; FM-6). Sie können den Prozess führen (Matias & Franco, 2020; McClain, 2006) und Objektivität wahren (Felden et al., 2019). Dabei sollten sie im Blick behalten, ob alle Dinge geklärt sind (FM-6) und die menschlichen Bedürfnisse und Sichtweisen mitnehmen (EXP-6). Eine wichtige Eigenschaft Externer ist zudem, dass sie die Beteiligten gleichwertig einbinden, wie FM-1 unterstreicht: „Die Familie begegnet sich zum allerersten Mal auf Augenhöhe. Dafür ist der Berater da“ (FM-1: Pos. 46). Dies wird unter anderem dadurch erreicht, dass jeder zu Wort kommt (FM-1; FM-3; FM-4). Weiter berichtet FM-1 von einer wahrgenommenen Wertschätzung im Prozess:

Jeder wird gleichwertig gesehen, mit all den Prägungen, Vorbelastungen, die jedes Familienmitglied mitbringt. Ich war zum Beispiel immer die Kleinste in der Runde, was natürlich auch in einer Gesellschafterrunde nichts zu tun hat, und der Berater hat aber dafür gesorgt, dass auch ich Gehör fand. Also, ne? Meine Worte waren genauso wie die des Ältesten in der Runde wert. (FM-1: Pos. 46)

Ferner wird in den Diskussionen darauf geachtet, dass alle ausreden können (EXP-1; FM-6). In bestimmten Fällen können auch Einzelgespräche mit der externen Person hilfreich und notwendig sein (FM-6; FM-7). Auch können Externe für inhaltliche Impulse sorgen, bspw. in Form von Fragen (FM-13; FM-14; FM-16) oder Erwähnung von Themen (FM-3; FM-4; FM-10; FM-11; FM-13; FM-14). Insbesondere werden die Themen angesprochen, über die sich Familien sonst keine Gedanken machen (FM-13; FM-15). FM-16 beschreibt das Verhalten des Externen wie folgt:

## Ergebnisse

Ja, einfach mit Fragen, die wir uns beantwortet haben, versucht dem Thema zu nähern. Und da war der Professor ... auch eine ganz gute Hilfe immer. Der gesagt hat: Mensch ... da müsst ihr dran denken. Oder der hat manchmal Sachen gesagt, das ist auch schon vorgekommen, das sind so abstruse Fälle, an die man gar nicht denkt, weil das /. Ja, weil es gibt alles irgendwie. (FM-16, Pos. 20-22)

Kommt es während des Prozesses zu Herausforderungen, *können Externe bei aufkommenden Konflikten helfen* und als Streitschlichter fungieren (Lipman & Bozzelli, 2012). Externe haben eine neutrale Perspektive, können einen anderen Blickwinkel auf die Situation schaffen (FM-3) und dahinterliegende Interessenlagen aufdecken (FM-3; FM-6). FM-10 beschreibt seine Erfahrungen mit einer Beraterin: „Also die Frau, die ist also, für mich ist das also sensationell, wie die uns auch immer wieder runtergeholt hat, wenn das auch so aufschaukelte, dass sie dann in der Lage war das wieder so hinzukriegen. Mega.“ (FM-10: Pos. 269). Auch wenn die Ausgangslage in einer Unternehmerfamilie zu Beginn noch so harmonisch ist, besteht laut FM-11 stets die Gefahr, dass im Prozess Konflikte auftreten, wie die folgende Aussage verdeutlicht:

Und wenn Sie die Sachen, glaube ich, im Prozess nicht weggeräumt bekommen oder an die Oberfläche bekommen, dann haben Sie, glaube ich, eine große Gefahr in so einem Prozess, dass Sie, sage ich mal, solche U-Boote überall da oben haben, wo Sie nicht wissen, wann die plötzlich irgendwann mal hochkommen und dann sagen Sie, ja, woher kommt das denn jetzt plötzlich. (FM-6: Pos. 119)

Insbesondere, wenn zu Beginn Konflikte in den Familien vorhanden sind, kann der Einsatz einer Mediation helfen (EXP-2) oder bei besonders konfliktträchtigen Situationen (FM-1; FM-3). So berichten FM-1 und FM-7 aus diesen Gründen eine Mediation hinzugezogen zu haben. Mediatoren können vermitteln (FM-2) und tiefer gehen, um zu untersuchen, was hinter den Konflikten steckt (FM-1; FM-3). FM-1 führt hierzu aus:

## Ergebnisse

Wir sind dann tatsächlich noch mal, weil, es gab dann auch noch ein, zwei emotionale Themen, die hochkamen, wo wir dann gesagt haben, kommt, lasst uns das Thema mal mit einer Mediatorin machen, die dann auf eine ganz andere Ebene mit uns gekommen ist, die aber von der Familienverfassung und von den Aspekten, Inhalten von der Familienverfassung, überhaupt gar keine Ahnung hatte. Ne? Also, brauchte sie auch nicht, das hatte ja der Berater vorher mit uns abgefrühstückt. (FM-1, Pos. 76)

Vor allem wenn Beziehungskonflikte vorliegen, reicht die Wirkung der Verfassung nicht aus (FM-2), bspw. bei Auseinandersetzungen zwischen mehreren Familienstämmen (EXP-7). Klassische Unternehmensberater agieren nach Meinung von FM-1 eher oberflächlich und sachlich.

Auch zu den *Eigenschaften und Qualifikationen der externen Prozessteilnehmer* wurden in den Gesprächen Aussagen getroffen. Jedoch besteht nach Meinung von EXP-7 hierfür keine allgemeingültige Regel, wie folgende Aussage unterstreicht:

Dann werden vermutlich viele sich eine externe Beratung als Moderationsfunktion dazu nehmen, die vor allen Dingen nochmal einen anderen Erfahrungshorizont hineinbringt und quasi Best Practice Beispiele liefern kann. ...Aber auch dafür gibt es wieder keine allgemeingültige Regelung. (EXP-7: Pos 36, 38)

Grundsätzlich sollten Experten jedoch über Erfahrung im Umgang mit Familienunternehmen verfügen (FM-10; FM-11; FM-15) und wissen, wie Unternehmerfamilien denken (FM-10; FM-11). Vorhanden sein sollten auch Erfahrungen in der Entwicklung von Familienverfassungen (FM-11), um Best-Practices einzubringen (EXP-7; FM-3). Ferner sollte die Person ein Gespür für mögliche Konflikte haben (FM-11). Auch EXP-6 sieht dies von Vorteil: „Also es sollte immer jemand sein, der den Weitblick hat, um diese Wirkungsketten zu erfassen und dafür zu sensibilisieren“ (EXP-6: Pos. 288). Idealerweise sollten externe Teilnehmer verschiedene Bereiche, Generation und Geschlechter abdecken, wie die Aussage von FM-3 verdeutlicht:

## Ergebnisse

Das ist jetzt nicht so ganz klar gewesen, aber schon eine Ältere, einen Jüngeren, ein Mann, eine Frau, und unterschiedliche Themenschwerpunkte. Eher so ein bisschen lockerer, wirtschaftlicher aufgestellt. Sie mit juristischem Hintergrundwissen sozusagen für die sichere Bank (FM-3: Pos. 67)

Es sind durchaus unterschiedliche Qualifikationen der Beteiligten von Vorteil. FM-1 verweist an dieser Stelle darauf, dass sie keinen Berater ohne Mediationsausbildung hinzuziehen würde. Auch reichen Psychologen nicht aus (EXP-6). FM-10 beschreibt sinnvolle Qualifikationen folgendermaßen: „Und dann noch aus so eine Mischung aus Psychiater und Rechtsanwalt und noch Wirtschaftsexperte“ (FM-10: Pos. 267). Auch ein Expertenwissen zu Verträgen wird von FM-2 als sinnvoll erachtet. Generell würde EXP-6 ein Team aus Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen vorziehen:

Es wäre gut, wenn es ein Team von Leuten wäre, die unterschiedliche Kompetenzen gebündelt werden und die gut moderiert werden, ...und wo zu einzelnen Fachaspekten, Teilaspekten immer die entsprechende Kompetenz mit an den Tisch gebeten wird. Wenn ich moderiere, dann habe ich bestimmte Themen, wo ich dann sage, da nehme ich jetzt mal einen Rechtsanwalt mit dazu, da möchte ich heute mal einen kleinen Input eines Wirtschaftsberaters, eines Vermögensspezialisten, ich liefere kurzes Intro, kurzen Input, danach verabschieden die sich oft und danach wird den Leuten eine Idee gegeben, wie sie in einer Verfassung sich da wieder sehen. (EXP-6, Pos. 314, 316)

Wichtig ist ebenfalls, dass die externen Teilnehmer gut mit Menschen und unterschiedlichsten Charakteren umgehen (FM-1; FM-15) und diese entsprechend einbinden können (FM-15). Hierbei kommt Vertrauen ins Spiel, weswegen Externe eine Vertrauensperson darstellen sollten (FM-6), da man im Prozess in die Tiefe geht und sich öffnen muss (FM-13).

Also bei mir waren es natürlich immer Vertrauensaspekte, die überhaupt dazu geführt haben, dass man mich gefragt hat, ob ich das

## Ergebnisse

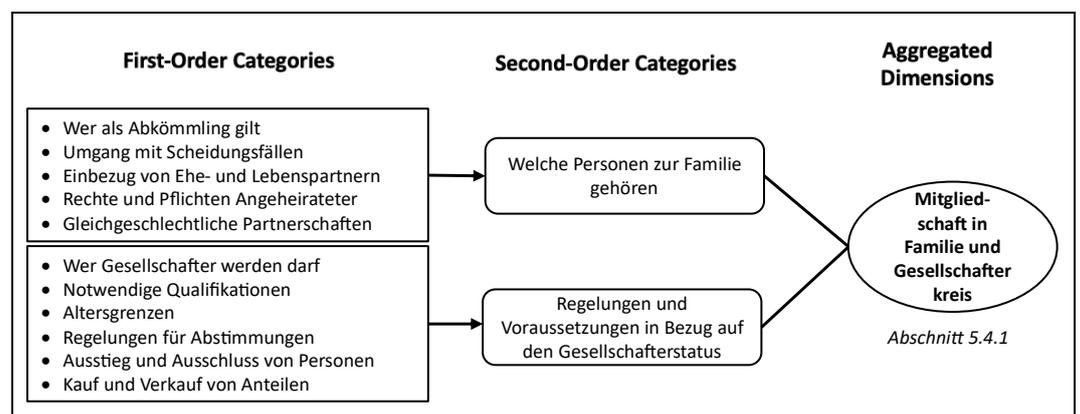
machen will... Und deswegen spielt Vertrauen schon eine große Rolle. Aber ich würde das nicht überbewerten, weil das Vertrauen gilt dann eher nur für dieses Thema oder in die Kompetenz, dieses Thema adäquat bearbeiten zu können. Und das ist halt ein wichtiger Aspekt, den man berücksichtigen muss. (EXP-8: Pos.61)

Insbesondere die ältere Generation sollte dabei mitgenommen werden (FM-2). Ferner sollte ein Verständnis für Emotionen vorhanden sein, da diese eine große Rolle spielen (EXP-6; FM-11). Hierzu fasst EXP-6 mit ihrer Aussage die benötigten Eigenschaften zusammen: „...wenn man einen guten Moderator hat, der eben nicht nur aus der Zahlen-Daten-Fakten-Welt kommt, sondern auch die menschlichen Bedürfnisse, Sichtweisen und Commitment, dann halte ich das [die Familienverfassung] für DAS Instrument der Wahl“ (EXP-6: Pos. 256).

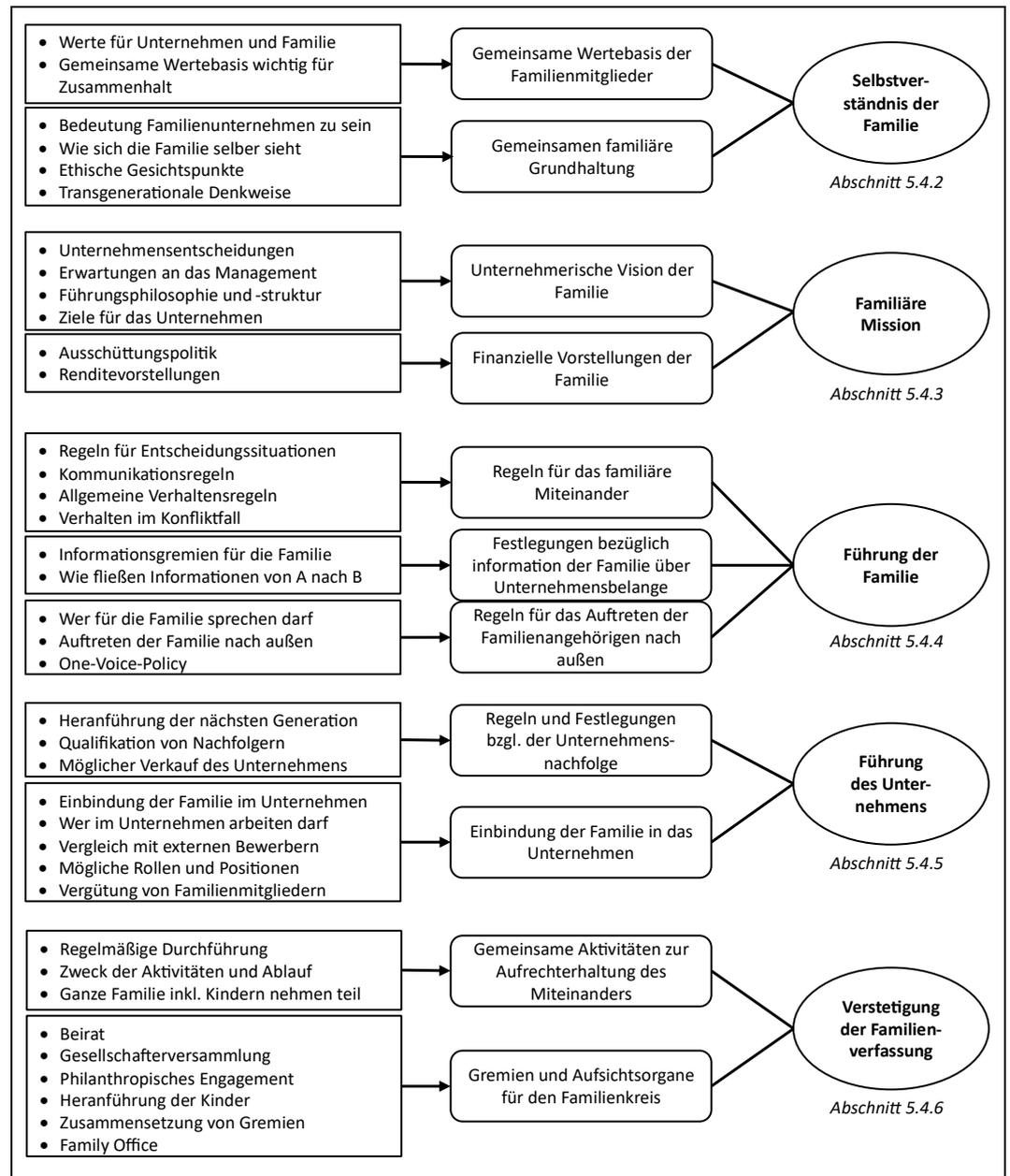
Externe können bei der Erarbeitung eine wichtige Rolle einnehmen (Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023), insbesondere da der Prozess kompliziert sein kann (Lipman & Bozzelli, 2012; Felden et al., 2019).

### 5.4 Inhalte und Themen des Entwicklungsprozesses

Von den Interviewpartnern wurden ferner Inhalte ihrer Familienverfassungen genannt. Diese lassen sich im Wesentlichen unterteilen in (i) Mitgliedschaft in Familie und Gesellschafterkreis, (ii) Selbstverständnis der Familie, (iii) Familiäre Mission, (iv) Führung der Familie, (v) Führung des Unternehmens sowie (vi) Verstetigung der Familienverfassung. Die folgende Abbildung 15 zeigt eine Übersicht über die genannten Inhalte einer Verfassung:



## Ergebnisse



**Abbildung 15: Datenstruktur der Themen des Entwicklungsprozesses**

Quelle: Eigene Darstellung

Die Inhalte einer Familienverfassung beziehen sich in erster Linie auf die Verbindung zwischen Familie und Unternehmen (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Berent-Braun & Uhlener, 2012; Lange, 2009; Schlippe, 2014; Montemerlo & Ward, 2011; Suess, 2014) aber auch auf die Beziehung zu den Gesellschaftern (Berent-Braun & Uhlener, 2012; Botero et al., 2015; Suess, 2014). In ihr können problematische Themen (Botero et al., 2015) sowie sämtliche Wünsche, Vorstellungen und Ziele der Familie ihren Platz

## Ergebnisse

finden. Wichtig ist, dass die Bestandteile der Familienverfassung individuell auf die jeweilige Familie zugeschnitten sind (Lipman & Bozzelli, 2012).

### 5.4.1 Mitgliedschaft in Familie und Gesellschafterkreis

Eines der behandelten Themen ist die Mitgliedschaft in der Familie und im Gesellschafterkreis. FM-1 beschreibt den Inhalt dieses Punktes wie folgt:

Da geht es zu allererst einmal um das Schlagwort der Mitgliedschaft. Da wird erst mal geklärt: wer gehört hier überhaupt zur Inhaberfamilie? Wer gehört eigentlich zur Familie? Wer darf eigentlich mit in den Club der erlesenen Inhaber, sage ich jetzt mal verkürzt, eintreten? Und wie komme ich auch wieder raus? Das ist so das Thema, ne? Wie komme ich in diesen, also wie komme ich in die Inhaberschaft hinein und wer gehört dazu? (FM-1: Pos. 19)

Die Aussage von FM-1 zeigt auf, dass die beiden Bereiche Familie und Eigentümerschaft eng miteinander verbunden sind. Bei Betrachtung der Familie stellt sich daher die Frage, wer berechtigt sind, Gesellschafter zu werden. Um hier im Rahmen des Entwicklungsprozesses Regelungen zu treffen, wird besprochen, *welche Personen zur Familie gehören* (EXP-2; EXP-6; FM-1; FM-3). FM-3 beschreibt Diskussionspunkte an dieser Stelle:

Also einmal, wer gehört eigentlich für uns dazu? ... was ist mit Ehepartnern, was ist mit Adoptivkindern, was ist mit ... auch zum Beispiel, ein Thema, und auch bei meinen... Cousins und Cousinen ..., also, die Vater [*sic*], Väter sind nicht mehr Teil der Familie sozusagen. (FM-3: Pos. 81)

Die Klarstellung, wer dazugehört, insbesondere bei Patchwork-Konstellationen wie im von FM-3 genannten Fall, ist von großer Bedeutung. Wie in jeder anderen Familie, gibt es diese Konstellationen auch in Unternehmerfamilien. So merkt EXP-6 hierzu an:

Alleine eine Klarstellung, wer gehört zur Familie, auch bei Patchwork-Konstellationen und, und, und ... ist elementar. ... Überhaupt erstmal die Beteiligten, direkte und indirekte. In Familiensträngen mit, ich

## Ergebnisse

habe Leute dabei, die sind viermal verheiratet, haben fünf Kinder von unterschiedlichen Personen, das gibt es wirklich, das ist schrecklich. (EXP-6: Pos. 376; 378, 380).

In den Befragungen wurde daher auch der Umgang mit Scheidungsfällen als Thema erwähnt (FM-3). Ferner stellt sich die Frage, wer als Abkömmling gilt (MA-1), insbesondere im Hinblick auf uneheliche (EXP-2; FM-10; FM-12) und adoptierte Kinder (EXP-5; EXP-6; FM-6; FM-10; FM-12; FM-13). Grundsätzlich können adoptierte Kinder genau wie leibliche Nachfahren Gesellschafter werden, jedoch kann eine Altersgrenze festgelegt werden, wie FM-6 hierzu anmerkt: „Adoptivkinder können nur einen Anteil bekommen, wenn sie zu einem gewissen Lebensalter adoptiert worden sind, weil man einfach sagt so, dann ist ein Kind lang genug in der Familie“ (FM-6: Pos. 191). Auch FM-13 äußert sich in Bezug auf eine Adoption:

Ab welchem Alter der Adoption? Ja? Müssen die alle ein bisschen familiengeprägt sein oder können die anderweitig geprägt sein? Also das sind so Sachen, wo man sich vorher nie Gedanken darüber gemacht hat. Wo man aber dann, also in jedem Bereich sich überlegt hat: Ja, was wollen eigentlich? Und wie kann das funktionieren? ... Oder es ist wirklich vielleicht ein adoptiertes Kind da, das geprägt ist von einer ganz anderen Kultur. Was dann aber Gesellschafter wird... (FM-13, Pos. 13,15)

Der Grund für eine solche Altersgrenze liegt daher in der zu intensiven Prägung durch eine andere Familie, sollte die Adoption in höherem Alter erfolgen. Diese entspricht dann unter Umständen nicht mehr den Prägungen, wie sie in der eigenen Familie erfolgen würden. Ferner wird der Umgang mit Lebens- und Ehepartnern thematisiert (EXP-2; FM-10). In erster Linie geht es dabei um Rechte und Pflichten, welche diese haben und ob diese in das Unternehmen einsteigen dürfen (EXP-2; EXP-6). Beispielhaft sei hier der Ehevertrag genannt, welcher im Falle einer Heirat als verpflichtend gesehen wird (FM-10). Nicht zuletzt wird auch der Umgang mit gleichgeschlechtlichen Partnerschaften thematisiert (FM-10; EXP-2).

## Ergebnisse

Hieran schließen üblicherweise *Regelungen in Bezug auf den Gesellschafterstatus* an. Diese betreffen bspw. die Beteiligung von Familienmitgliedern am Unternehmen (Baus, 2013; Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005). Dabei geht es um die Frage, wer überhaupt für den Einstieg als Gesellschafter in das Unternehmen in Frage kommt (FM-1; FM-13; FM-15). Laut Aussage von FM-13 wird die Frage diskutiert, inwieweit Gesellschafter familiengeprägt sein müssen. Hierbei spielen der Verwandtschaftsgrad und die Zugehörigkeit zur Familie eine Rolle. Insbesondere im Hinblick auf die nachfolgende Generation werden an dieser Stelle Regelungen getroffen. So werden in vielen Fällen nur die direkten Nachfahren bzw. Personen aus der Kernfamilie akzeptiert (FM-2; FM-7). Ehe- und Lebenspartner bleiben zuweilen außen vor (FM-2; FM-7). Dies dient in erster Linie dem Schutz des Unternehmens, wie die Aussage von FM-7 verdeutlicht:

Einfach aus dem Grund, weil man sagen kann, man kann sich ja auch trennen. ...Es gibt viele Fälle, wo das gut gegangen ist, ist [*sic*] auch einige Fälle, wo das nicht gut ist. Wenn da ist, sage ich mal, die Frau mit einem neuen Partner da und der neue Partner bringt ganz andere Sichtweisen, ist vielleicht auch, Yoga-Lehrer sind so, Surflehrer, ne? ...Aber wissen Sie, worauf ich hinaus will? Der bringt ein ganz anderes Mindset da rein (FM-7: Pos. 203, 205, 207)

Ferner werden notwendige Qualifikationen als Voraussetzung für die Erlangung des Gesellschafterstatus hervorgehoben (FM-2; FM-13). Hierzu zählen bspw. Ein mindestens 12-wöchiges Praktikum, um die Personen an das Unternehmen heranzuführen (FM-13). EXP-9 geht noch weiter und würde Stimmrechte nur denjenigen gewähren, die über einen entsprechenden Wissensstand in Bezug auf unternehmerische Dinge verfügen:

Der oberste Punkt am Anfang ist immer ein Wissensabgleich. Wenn ich alleine sachlich, fachlich nicht vernünftig reden kann, wenn ich ein Gefälle zwischen, sage ich jetzt mal, einem Betriebswirt und einem, keine Ahnung, was, jemand, der gar nicht kaufmännisch gelernt hat, innerhalb einer Familie habe, dann habe ich so starke Wissensunterschiede. (EXP-9, Pos. 23)

## Ergebnisse

Und weiter:

Und in solcher Verfassung steht dann durchaus auch, dass die nächste Generation Sorge zu tragen hat, dass diese Wissensstände auf einer qualifizierten Gesellschafterebene erlangt werden. Ansonsten haben die anderen Gesellschafter schlicht kein Stimmrecht. Stimmrecht geht mit Wissen einher. (EXP-9, Pos. 25)

Auch eine Ober- und Untergrenze in Bezug auf das Alter wird von manchen Familien implementiert (FM-2; FM-3; FM-16). So führt FM-16 in Bezug auf eine Untergrenze an: „...ab welchem Alter haben Kinder eigentlich Mitspracherecht? Sitzen die in den Verfassungen? Dürfen die da schon früher sitzen? Wenn ja, unter welchen Bedingungen dürfen die schon früher mitsprechen?“ (FM-16: Pos. 64). Eine konkrete Altersobergrenze bringt auch FM-2 ins Spiel: „Und wir haben auch geregelt zum Beispiel, dass meine Eltern mit Achtzig komplett aus der Gesellschafterversammlung dann auch ausscheiden müssen“ (FM-2: Pos. 11). Ferner können Regelungen für Abstimmungen Bestandteil sein (EXP-1; FM-5). Dies erscheint insbesondere bei einem größeren Familienkreis sinnvoll. In diesen Fällen können Leitlinien für Vorabstimmungen in den unterschiedlichen Familienstämmen aufgestellt werden (EXP-1). Schlussendlich kommt auch zur Sprache, unter welchen Umständen ein Ausstieg und Ausschluss der Gesellschafter geschehen kann oder muss (EXP-6; EXP-7; FM-1; FM-3; FM-6; FM-16). FM-3 hebt hier die Freiwilligkeit in Bezug auf die Teilhabe am Unternehmen hervor. EXP-6 bemerkt an dieser Stelle zur Notwendigkeit von Exit-Strategien:

Exit-Strategien drumherum müssen in einer guten Verfassung überall drin sein. Lebensbedürfnisse verändern sich, Lebensmittelpunkte verändern sich. Sie müssen gute Exit-Strategien einbauen, wenn zum Beispiel der eine verliebt sich nach Südamerika, der andere nach Australien, der nächste ist in Sydney unterwegs. Sie müssen für alle Eventualitäten durchaus auch diese Exit-Szenarien klar haben. Und Sie können sich das als Familienunternehmen nicht leisten, zu viel Inkompetenz in entscheidenden Funktionen zu haben. (EXP-6: Pos. 274-286)

## Ergebnisse

Auch um einen möglichen Verkauf von Unternehmensanteilen kann es in einer Familienverfassung gehen (EXP-7; FM-1; FM-7; FM-16). Hierzu äußert sich FM-7 wie folgt:

Wir haben auch ausgeschlossen, dass beispielsweise die Gesellschaftsanteile an Familienfremde verkauft werden. Also wir haben schon irgendwie geschaut, dass die Gesellschaftsanteile irgendwo in der Kernfamilie bleiben und wenn es dann Abkömmlinge gibt, dass dann auch in der Blutlinie quasi diese Gesellschaftsanteile weitergegeben werden. (FM-7, Pos. 27)

Auch EXP-7 berichtet von einem Ausschluss des Verkaufs an familienexterne. Gleichzeitig können Vorrechte für einen Kauf, bspw. in Bezug auf Familienstämme implementiert werden (FM-1) oder Vorschriften zur Weitergabe in Blutlinie (FM-7). Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass eine Reihe von Regelungen zur Übergabe (Montemerlo & Ward, 2011; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023), sowie Kauf und Verkauf von Anteilen (Berent-Braun & Uhlener, 2012; Nuebauer & Lank, 1998; Suess, 2014) in eine Familienverfassung aufgenommen werden können.

### 5.4.2 Selbstverständnis der Familie

Ein weiteres Thema ist das Selbstverständnis der Unternehmerfamilie (FM-1; FM-3; EXP-2). Hieraus leiten die Familien ein Leitbild ab (MA-1), welches sie daraufhin in das Unternehmen tragen (FM-1). Das Leitbild enthält eine *gemeinsame Wertebasis der Familienmitglieder*, welche sich aus Werten für Familie und Unternehmen zusammensetzt (MA-1; FM-2; FM-14). Hierzu kann ein Bekenntnis aufgenommen werden (Berent-Braun & Uhlener, 2012; Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005; Gersick & Feliu, 2014). Auf diese Weise soll eine Grundlage für Zusammenhalt geschaffen (FM-3) und dieser gestärkt werden (Berent-Braun & Uhlener, 2012). Auch wird an dieser Stelle das Unternehmen betrachtet und diejenigen Werte identifiziert, welche in das Unternehmen hineinspielen (FM-1; FM-2).

Weiter geht es an dieser Stelle um eine *gemeinsame familiäre Grundhaltung*. Laut Aussage von FM-9, schafft dieser Abschnitt Klarheit unter den

## Ergebnisse

Familienmitgliedern: „Also ist man da ethisch beisammen oder gibt es unterschiedliche Grundhaltungen, die eigentlich dann auch problematisch wären“ (FM-9: Pos. 92). Konkret geht es darum, zu erfassen, wie sich die Familie selber sieht (FM-1; FM-7; MA-1) und was es bedeutet, ein Familienunternehmen zu sein (FM-11). Das Thema Grundhaltung beinhaltet auch die Rolle der Familie. FM-1 beschreibt die grundlegenden Fragen hierzu:

Also, wie sehen wir uns eigentlich als Familienunternehmen? Haben wir alle die gleiche Haltung mit dem transgenerationalen Gedanken, der dahintersteckt? Haben wir halt die gleiche Haltung, dass wir eigentlich nur die Treuhänder sind für die nächste Generation, oder sieht irgendjemand in dem Kreis das Ganze als Investorennummer, was er möglichst gewinnbringend am Ende eben verkaufen möchte oder halt möglichst auch vielleicht den größten Gewinn halt abschöpfen möchte. (FM-1: pos. 19)

Die Aussage verdeutlicht, dass es um die grundlegende Haltung zum Unternehmen geht, aus der sich wiederum die Interessen Einzelner ableiten lassen, bspw. In Bezug auf angesprochene Gewinnverwendung. Auch ethische Gesichtspunkte können hier Beachtung finden, bspw. Wie man dazu steht, wenn Rüstungsgüter produziert werden (EXP-2; FM-9).

### 5.4.3 Familiäre Mission

Der Abschnitt familiäre Mission enthält die Aspekte, welche die Familie mit dem Unternehmen erreichen möchte (EXP-5). Dazu zählt in erster Linie die Formulierung einer *unternehmerischen Vision der Familie*. In dieser Vision werden die Erwartungen der Beteiligten festgehalten (Botero et al., 2015; Neubauer & Lank, 1998). So wird u.a. beschrieben, was auf Unternehmensseite passieren soll (EXP-5), also welche Ziele es für das Unternehmen gibt (FM-1; FM-13; FM-14). FM-3 fügt hierzu an: „Dann im Prinzip, was ist unser Geschäftsmodell? Also, wie führen wir unser Team als Geschäft? Warum macht das Sinn, unsere Inhaberschaft so aufzubauen, wie sie aufgebaut ist?“ (FM-3: Pos. 81). Darunter fallen zunächst Basisentscheidungen, bspw.

## Ergebnisse

Auf welchen Märkten man vertreten sein will (EXP-5), dem Unternehmensstandort (FM-13), dem potenziellen Einsatz eines Fremdmanagements (EXP-2) oder dem Ausschluss einer Produktion in Billiglohnländern (FM-13). Ferner können Erwartungen an das Management des Unternehmens genannt werden, wie MA-1 beschreibt:

Erwartungen an das Management, da ist eben auch genau beschrieben, was der Familie wichtig ist, was sie natürlich in Dividende haben wollen, klar. Aber was sie von Führung und Kontrolle erwarten, von der Personalentwicklung, finanzielle Stabilität, Risikothema, Nachhaltigkeit, Innovation. Und Integrität ist extra aufgenommen worden, weil das war ihnen auch noch unheimlich wichtig. (MA-1: Pos. 86)

Schließlich geht es unter diesem Punkt auch um die Führungsphilosophie, einer Art Rahmen für die Exekutive, wie FM-6 angibt:

Führung des Unternehmens und dem muss man, glaube ich, dann über so einen Weg halt dann irgendwie so eine Art ersten Rahmen geben, weil das ist am Ende, das haben wir immer intern gesagt, eher ja so ein bisschen das Grundgesetz. (FM-6: Pos. 11)

Ein weiterer Punkt an dieser Stelle sind die *finanziellen Vorstellungen der Familien* in Bezug auf Ausschüttungspolitik und Renditevorstellungen. Dabei geht es eher um Kennzahlen (FM-1). Detailliertere Festlegungen hierzu finden ihren Platz im Gesellschaftervertrag, jedoch können Grundlagen Einzug in die Familienverfassung halten. FM-9 merkt hierzu an:

Ja, in der Familienverfassung fängt es an, weil da geht es ja auch darum, welchen Stellenwert hat das Unternehmen, ja? Ist das Unternehmen sozusagen, ist das nur, ja, dient das nur dem Shareholder Value ja? Oder geht es wirklich um die langfristige, ja, Stärkung des Unternehmens? (FM-9: Pos. 86)

So geht es laut FM-9 grundsätzlich um die Frage, ob das Unternehmen der Familie dient, oder die Familie dem Unternehmen (FM-9). Die befragten

## Ergebnisse

Personen sehen hier die größere Bedeutung beim Unternehmen. So bemerkt FM-13 für den konkreten Fall ihres Unternehmens:

Ja, theoretisch auch Ausschüttungsprioritäten. Also nicht, dass einer sagt: Ja, jetzt schütten wir immer mal aus. Und, sondern wirklich, dass wir sagen: Fokus oder erste Priorität hätte immer der Fortbestand der Firma. Die wird weitergegeben. (FM-13: Pos. 43)

Dem Thema Ausschüttung kommt gemäß Aussagen einer Reihe von Interviewpartnern große Bedeutung zu (FM-2; FM-6; FM-13; FM-15; MA-1). Ähnlich zu FM-13 verhält sich die Situation in der Familie von FM-2:

Das es bei uns eben ..., ich glaube auch typisch Familienunternehmen, in erster Linie um den Erhalt des Unternehmens geht, deswegen auch der Großteil der Gewinne im Unternehmen verbleibt, so. Und wir haben eine Entnahmeregelung, die regelt, wie viel Geld wir zum Leben haben brauchen und haben wollen und dürfen und der Rest bleibt aber eben im Unternehmen. (FM-2: Pos. 25)

So entwickelten die befragten Familien auch in Bezug auf den Unternehmensgewinn eine gemeinsame Linie. Dabei werden grundsätzliche Vorstellungen hervorgebracht (EXP-5; FM-1). So zählt laut FM-13 nicht der maximale Gewinn, sondern die langfristige wirtschaftliche Beständigkeit mit wirtschaftlichem Gewinn. Für FM-1 geht es dabei vor allem um eine Frage:

Wie viel braucht das Unternehmen, aber, also wie viel muss das auch überhaupt erwirtschaften, um alle Gesellschafter zu befrieden sozusagen. Weil wenn der Kreis der Gesellschafter wächst und jeder halt eine Vorstellung von seinen Tantiemen hat, dann muss natürlich auch das Unternehmen entsprechend wachsen. (FM-1: Pos. 19)

### **5.4.4 Führung der Familie**

Einen weiteren Bestandteil von Familienverfassungen bildet die Organisation der Unternehmerfamilie (EXP-5; FM-3). Hierzu wird eine *Reihe von Regelungen für das familiäre Miteinander* aufgestellt. Dies können Regelungen

## Ergebnisse

gen für Entscheidungssituationen sein, wie diese konkret herbeigeführt werden und wer überhaupt entscheiden darf (FM-1). Auch führen Familienmitglieder Kommunikationsregeln an, wie die Aussage von FM-9 verdeutlicht: „Wenn man zum Beispiel das Thema „Kommunikation“ behandelt, „Offenheit,“ auch eine gewisse Etikette her, wie man miteinander spricht, dass es immer sachlich ist...“ (FM-9). Andere Interviewpartner ergänzten hier, dass diese respektvoll zu sein hat (FM-2), man nicht laut wird und den jeweils anderen ausreden lässt (FM-14). Weiter werden Verhaltensregeln für das Miteinander in der Familie (EXP-6; FM-2; FM-9; FM-12) und die Außenauftritt aufgenommen, bspw. welche Firmenwagen zur Wahrung des Understatements gestattet sind (FM-10). Als wichtig erachtet werden zudem Verhaltenshinweise für den Konfliktfall (FM-9; FM-11). FM-14 merkt an dieser Stelle an: „Streitkultur, ein ganz wichtiges Thema, wenn man nicht einer Meinung ist, Streitkultur festlegen“ (F-14: Pos. 77). Bspw. wird von einer Frist berichtet, innerhalb der Konflikte angesprochen werden müssen (FM-10). Auch werden konkrete Instanzen für den Fall einer Schlichtung festgehalten (FM-1). FM-9 wird in Bezug auf Konflikte konkret:

Dann gibt es Konfliktlösungsebenen, ja? Die erste Konfliktlösungsebene, das ist sozusagen der Vorsitz der Familienkonferenz. Das heißt, die Familienkonferenz hat einen Vorsitzenden, und der wird versuchen, Konflikte zu lösen, wenn sich welche entwickeln, ja? Wenn das nicht geht, dann wird der Beirat mit einbezogen, ja? Wenn das nicht geht, wird externer Mediator mit einbezogen. Das sind also alles Schritte, die vordefiniert sind. Genau. Und die wir dann auch durchlaufen würden. (FM-9: Pos. 48)

Einen weiteren Punkt bildet die *Information der Familienangehörigen über Unternehmensthemen*. Bspw. werden Informationsgremien für Gesellschafter ins Leben gerufen (EXP-7) oder der generelle Informationsfluss festgelegt (FM-1). Schließlich berichten Interviewpartner von Festlegungen für das *Auftreten der Familienmitglieder nach außen*, bspw. im Rahmen von Terminen oder Veranstaltungen (FM-1). Dies kann so weit gehen, dass eine

„One-Voice-Policy“ aufgestellt wird, wonach sich nur festgelegte Sprecher im Namen der Familie äußern dürfen (MA-1).

### 5.4.5 Führung des Unternehmens

Im Bereich Führung des Unternehmens geht es um die Formen der Einbindung von Familienmitgliedern in das Unternehmen (EXP-7; FM-11). Ein Thema an dieser Stelle sind die *Regeln und Festlegungen bzgl. der Unternehmensnachfolge* (EXP-7; FM-6). Jedoch wird nicht, wie EXP-1 anmerkt, die Nachfolge selbst geregelt, sondern grundlegende Themen, wie die Heranführung der nächsten Generation. FM-14 führt aus: „...und eben, wie geht man mit Nachfolgenerationen um, wie werden sie ans Unternehmen rangeführt [*sic*], wenn sie es dann möchten“ (FM-14: Pos. 79). So haben Familien bspw. den Einsatz von Mentoren für die junge Generation festgelegt (FM-5) oder spezielle Gremien, welche sich hiermit befassen (EXP-7). Weiter kann es in einer Familienverfassung um Qualifikation und Know-How der Nachfolger gehen, „also eine Ausbildung, die qualifiziert über unternehmerische Dinge zu reden“ (EXP-7: Pos. 61). FM-16 ergänzt an dieser Stelle:

...es geht bei uns über das hinaus, was so reine Karrierefaktoren sind. Also, man kann ja sagen, keine Ahnung, man muss als Führungskraft in XY-Ebene gewesen sein, um in das eigene Familienunternehmen zu gehen, oder sowas. Aber wir sagen eigentlich, es gibt auch noch /. Das macht einen Menschen nicht rund, irgendwie nur, weil er da Karriere gemacht hat. Sondern es gibt einfach auch so soziale Faktoren, die wir gerne sehen, die erfüllt sind. Und wenn jemand vier Jahre lang Entwicklungshelfer in Afrika war, dann hat er auch sich als Mensch entwickelt. Unabhängig davon, ob er vielleicht in einer Unternehmensberatung Seniorberater, Partner ist oder irgend so was. (FM-16: Pos. 52)

Ein weiterer genannter Punkt in diesem Zusammenhang ist die *Einbindung der Familie in das Unternehmen*, wie u.a. in den Gesprächen mit FM-2, FM-4, FM-6 und FM-13 erwähnt wurde. Grundsätzlich geht es dabei um die

## Ergebnisse

Mitarbeit im Unternehmen und ob Angehörige überhaupt eine Funktion einnehmen dürfen. So ist dies im Falle von MA-1 ausgeschlossen. In anderen Fällen bestehen eine Reihe von Regeln: So wurde bspw. von FM-7 und FM-15 festgelegt, wer überhaupt im Unternehmen tätig sein darf. Ferner haben FM-3, FM-4 und FM-2 eine Beschränkung aufgenommen, wonach nur ein Familienmitglied im Unternehmen arbeiten darf. Weiter erwähnten Interviewpartner in diesem Zusammenhang auch den Vergleich der Eignung mit möglichen externen Bewerbern (FM-13). Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass niemand in Position des Entscheiders in einen Konflikt bei der Wahl zwischen einem gut qualifizierten externen Bewerber und minder qualifizierten Familienmitglied wählen muss (FM-4). Viele Unternehmerfamilien thematisieren zudem mögliche Rollen und Positionen von Angehörigen im Unternehmen (EXP-2; FM-1; FM-11; FM-16). So wird vielfach aufgenommen, dass kein Eigentümer einem Externen unterstellt sein darf. Dies würde laut FM-13 nicht funktionieren, da man sich in paradoxen Situationen wiederfinden kann und man fragt sich „in welcher Situation haben wir welchen Hut auf?“ (FM-13: Pos. 33). Auch FM-14 führt hierzu aus:

Wir haben auch gesagt, wir wollen beispielsweise keine Gesellschafter in unteren Führungsfunktionen oder im mittleren Management oder an der Werkbank. ... Da sagen wir einfach, geh ins andere Unternehmen, bleib nicht bei uns. Wenn du an der Werkbank stehst, kannst du nicht im gleichen Moment unter deinem Geschäftsführer sitzen, der möglicherweise fremd ist und dann wieder ihm als Gesellschafter in der Gesellschafterfunktion gegenüber sitzen. Das wollen wir nicht. (FM-14: Pos. 131, 133)

Aus diesem Grund wird festgehalten, dass Angehörige nicht unterhalb der Geschäftsführung tätig sein dürfen (FM-6; FM-11; FM-13; FM-14). Auch sollen keine Hierarchien zwischen Familienangehörigen bestehen (FM-11). Ferner wurde im Fall von MA-1, bei dem die Familie nicht im Unternehmen tätig ist, festgelegt, dass auch keine sonstigen Eingriffe in Geschäftsbereiche erfolgen. Schlussendlich ergänzt FM-1, dass zur Vergütung von Familienmitgliedern Bewertungsmaßstäbe aufgenommen werden können.

#### 5.4.6 Verstetigung der Familienverfassung

Abschließend werden weitere Aktivitäten für die Familie ins Leben gerufen (FM-1). Diese beschreiben, wie die Familienverfassung gelebt werden soll (EXP-7). Dazu werden bspw. *gemeinsame Aktivitäten zur Aufrechterhaltung des Miteinanders* aufgenommen, bei denen Freizeitaktivitäten mit Unternehmensthemen verbunden werden, wie FM-2 beschreibt:

Das heißt, einmal im Jahr haben wir ein Wochenende, wo alle zusammenkommen. Die Familie der Gesellschafter und der Geschäftsführer mit Kindern. Da gibt es ein buntes Programm mit Essen und Baustellenbesichtigung und so weiter, wo einfach die dann über das Unternehmen sprechen und alle irgendwie mal bisschen mitkriegen, was ist das eigentlich für ein Unternehmen. (FM-2: Pos. 25)

Ziel ist es laut FM-2 dabei auch, die nachfolgende Generation an das Unternehmen heranzuführen. Auch FM-7 berichtet hierzu in ähnlicher Form:

Das heißt also, da kommen wir in Familien zusammen und präsentieren zum einen die Business-Themen, einschließlich Jahresabschluss des vorherigen Geschäftsjahres, und aber informieren die anderen, ja, in dem Fall sind es ja meine Brüder, also die Familie ist ja überschaubar, aber es wird ja irgendwann mal Cousinen und Cousin Konsortium, wo man nicht mehr diesen engen Austausch hat, dass man da einfach dann schon diesen festen Tag hat und an diesem festen Tag informiert man auch über private Themen die anderen Familienmitglieder. (FM-7: Pos. 29)

Aus der Aussage von FM-7 wird deutlich, dass diese gemeinsamen Aktivitäten einen Beitrag dazu leisten, auch weniger eng mit dem Unternehmen verbundene Familienmitglieder einzubeziehen, diese über das Unternehmen zu informieren und letztendlich auch eine Bindung aufzubauen. In den Gesprächen wurde zudem betont, dass an diesen Aktivitäten die komplette Familie inkl. der Kinder teilnimmt (EXP-7; FM-2; FM-7; FM-9) und dass diese Termine regelmäßig stattfinden (EXP-7; FM-2; FM-7; FM-14).

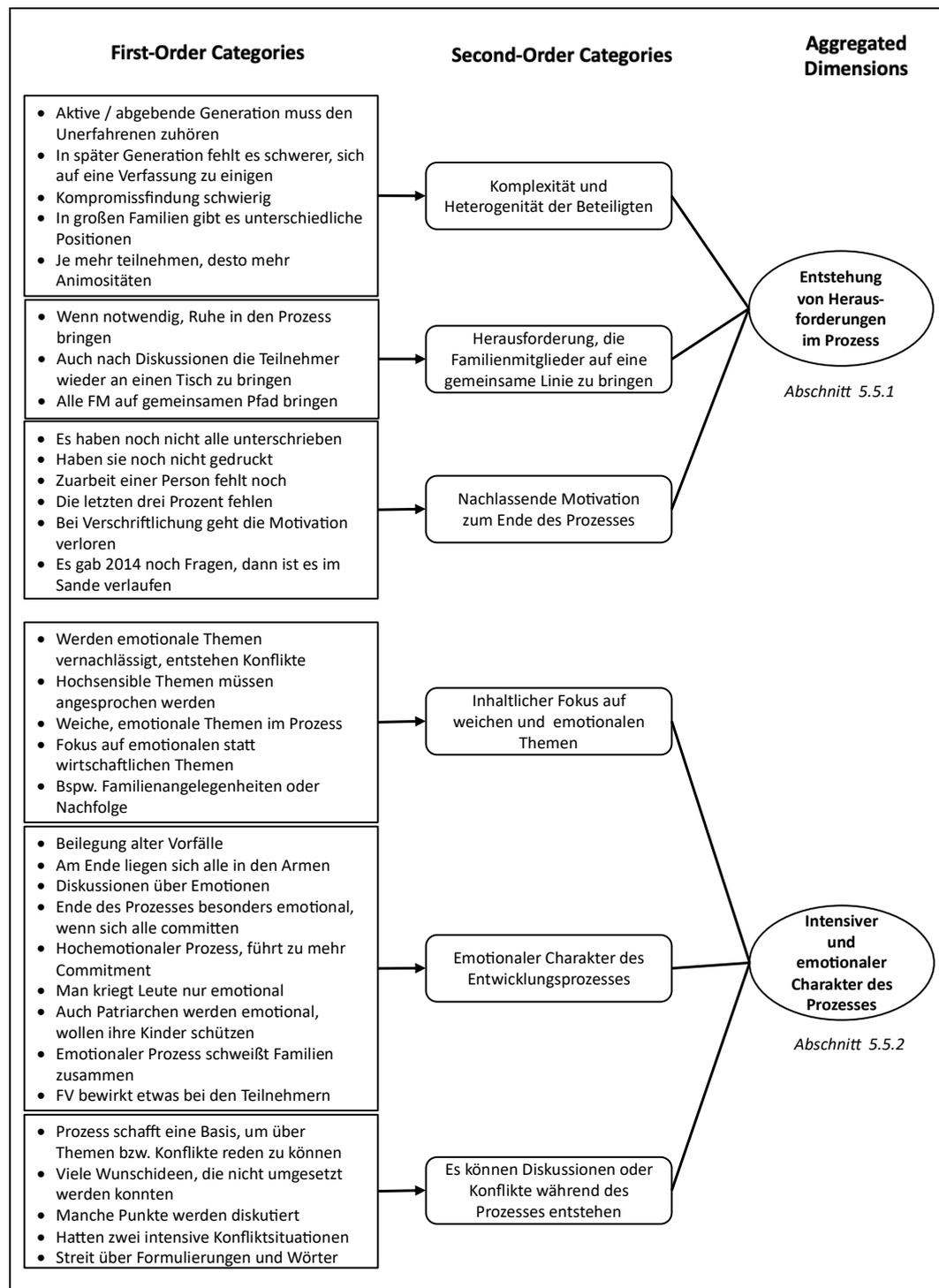
## Ergebnisse

Der zweite Bestandteil im Rahmen der Verstetigung der Familienverfassung handelt von *Gremien und Aufsichtsorganen für den Familienkreis*. Dabei geht es zunächst um Dinge wie den Beirat (FM-1; FM-5), wie sich dieser zusammensetzt (EXP-2; FM-15; FM-16), welche Aufgaben (FM-5; FM-11) und welche Rechte er hat (EXP-7; FM-6). Der Beirat fungiert als Bindeglied zwischen Familie und Unternehmen und nicht als beschlussfähiges Organ (FM-5). Neben dem Beirat bilden auch Festlegungen zur Gesellschafterversammlung einen Bestandteil der Familienverfassung (EXP-2). Dabei geht es um die Häufigkeit der Versammlungen (FM-2) und welche Aufgaben diese haben (FM-11). Auch die Einberufung und Zusammensetzung weiterer Gremien kann laut EXP-7 und FM-16 Bestandteil sein. Abseits dieser Themen wurde in den Gesprächen Aktivitäten zur Heranführung der nachfolgenden Generation erwähnt. So wurden in diesen Fällen mögliche Rollen (FM-11) sowie generelle Führung der Kinder (FM-16) besprochen. Schließlich wurde auch von der Etablierung eines philanthropischen Engagements sowie der Frage nach einem Family Office berichtet (FM-1).

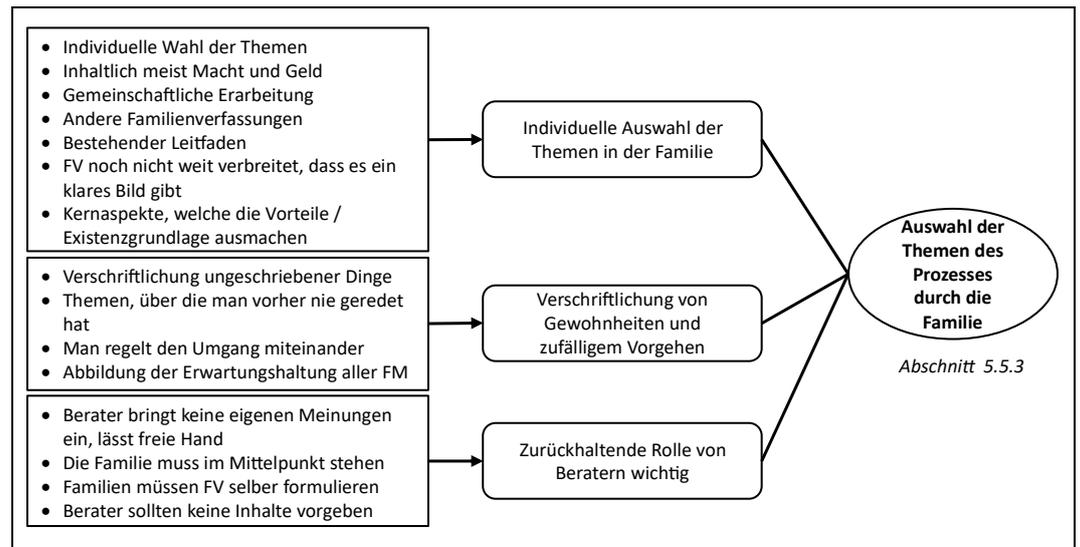
### **5.5 Charakter und Herausforderungen des Prozesses**

In den geführten Interviews wurde zudem auf eine Reihe von Eigenschaften des Entwicklungsprozesses einer Familienverfassung eingegangen. So wurden die (i) Entstehung von Herausforderungen im Prozess, (ii) ein intensiver und emotionaler Charakter des Prozesses und (iii) die Auswahl der Themen des Prozesses durch die Familie genannt. Die Datenstruktur den Herausforderungen im Prozess ist in Abbildung 16 dargestellt:

# Ergebnisse



## Ergebnisse



**Abbildung 16: Datenstruktur zu Herausforderungen im Prozess**

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.5.1 Entstehung von Herausforderungen im Prozess

Eine der genannten Herausforderungen ist die *Komplexität und Heterogenität der Beteiligten*. Dieser Aspekt kommt insbesondere bei größeren Familien zum Tragen, bei denen auch mehr unterschiedliche Positionen aufkommen (FM-5). Daher sieht FM-13 in kommenden Generationen auch größere Schwierigkeiten, sich auf eine Familienverfassung zu verständigen. Je mehr Generationen daran beteiligt sind, desto mehr Animositäten können auftreten (FM-6). Ferner sieht FM-6 das Aufeinandertreffen von erfahrenen und unerfahrenen Familienmitgliedern als Herausforderung:

...und das ist natürlich ein Riesenproblem für die abgebende Generation, aber sicherlich auch für die Tätigen zu sagen, okay, ich höre jetzt auch der Person zu, die vielleicht gar keinen Einblick in die ganzen Dinge hat und ganz lustige Ideen hat, die auch verrückt sind. Und selbst, wenn sie verrückt sind, aber sie konnte sie sagen und man hat sie besprochen und sie hat das gleiche Recht, sage ich mal, diese Position aufzumachen, weil sie eine Idee vielleicht hat, die dahintersteht, warum sie erstmal für sie sinnvoll ist. (FM-6: Pos. 149)

Daher ist auch das Abrücken von Maximalvorstellungen und Finden eines Kompromisses, hinter dem alle Beteiligten stehen, ein wesentlicher Be-

## Ergebnisse

standteil (FM-6). So sieht EXP-8 basierend auf seinen Erfahrungen mit Familienverfassungen insbesondere eine Herausforderung darin, *die Angehörigen wieder auf eine gemeinsame Linie zu bringen*:

Ja, alle wieder zusammenzubringen, alle / Die Herausforderung ist, immer wieder alle auf den Pfad der Strategie zu bringen. Weil es immer passieren kann, dass einzelne Familienmitglieder abschweifen: ‚Und du hast doch damals.‘ ‚Und hier.‘ Und solche Geschichten müssen natürlich diskutiert werden, ganz klar... Aber ich sehe die Herausforderung eher dann immer in der Moderation, die Leute wieder alle an einen Tisch zu bekommen und an verschiedenen Aspekten des Hauses zu arbeiten, sozusagen, der Familienverfassung (EXP-8, Pos. 25)

Weiter kam in den geführten Interviews eine *nachlassende Motivation* unter den Familienangehörigen gegen Ende des Prozesses zur Sprache. So wurde davon berichtet, dass der Prozess noch nicht zu Ende gebracht wurde. Üblicherweise unterschreiben die Familienangehörigen ihre fertige Familienverfassung nach Abschluss des Prozesses. Dies bewirkt eine Art Verpflichtung (MA-1) und man zeigt, dass man dahintersteht (FM-10). In den Familien von FM-14 und FM-15 fehlen jedoch noch die letzten Schritte, um den Prozess abzuschließen. Bspw. fehlt im Fall von FM-14 die Zuarbeit eines Familienmitglieds. Folglich wurde die Familienverfassung auch noch nicht unterschrieben und in den Druck gegeben. In der Familie von FM-15 ist die Situation eine andere. So ist die Erstellung zwar seit 2014 abgeschlossen, unterschrieben wurde sie jedoch trotzdem nicht:

Wir haben zwar die Familienverfassung auf so [*sic*] praktisch zu Ende gebracht, aber nicht ganz zu Ende. Ich sage mal die letzten drei Prozent oder so fehlen. Da gab es noch Fragen, und dann hat sich das irgendwie im Sande verlaufen. (FM-15: Pos. 18)

EXP-2 kennt dieses Phänomen aus seinem Berufsalltag als Unternehmensberater:

## Ergebnisse

Man merkt, wenn es dann nachher in das sozusagen Verschriften dieser Familienstrategie geht, dass dann oftmals so ein bisschen, wie soll ich das sagen, die Motivation verlorengelassen, ...aber wir sagen immer, es macht Sinn sozusagen, ein separates Dokument zu schaffen, auch ein Buch zu schaffen, welches man sich ins Regal stellt und sagt: ‚Leute, da kann man immer nochmal reingucken‘. Und das hat eher symbolhaften Charakter, würde ich eher sagen. (EXP-2: Pos. 114)

### **5.5.2 Intensiver und emotionaler Charakter des Prozesses**

Insbesondere kommen im Prozess *weiche und emotionale Themen* zur Sprache. FM-14 berichtet hierzu ausführlich:

Natürlich werden da auch hochsensible Thema [*sic*] angesprochen, die auch angesprochen werden müssen. Weil man muss ja in guten Zeiten sich auch Gedanken machen, wie ist es denn? ... Wie ist es denn, wenn es wirklich mal knallt? Also Scheidung, Trennung, neue Partner, wie geht man mit neuen Partner [*sic*] um, nächste Generation, Kompetenz der Kinder. Was geht vor? Was geht vor in der nächsten Generation? Ein inkompetenter Nachfolger, der nur den Namen hat oder vielleicht lieber ein kompetenter Externer. Also, sowas sind natürlich hochsensible Themen. ...Thema Ethik und Moral, der Mitarbeiter. Sowas muss man in Frage stellen. Und in guten Zeiten, wie wir sie haben, sind sich alle einig. Aber was ist, wenn einer individuell betroffen ist? (FM-14: Pos. 121)

FM-14 hebt hier auch den Aspekt hervor, solch sensiblen Themen rechtzeitig anzusprechen, in guten Zeiten, in denen sich alle verstehen und einig sind. So kommt es, dass auch der Prozess selbst einen *emotionalen Charakter* aufweist, unter anderem, weil über Gefühle gesprochen wird, bspw. in Zusammenhang mit alten Vorfällen, wie EXP-8 beschreibt:

Und die nächste ist natürlich immer, wenn Emotionen diskutiert werden: ‚Du hast mich damals gehauen und das fand ich doof.‘ Dass das aber auch herausgearbeitet werden muss und da muss auch gebohrt

## Ergebnisse

werden, bis dann der andere sagt: ‚Ja, sorry, das tut mir wirklich sehr, sehr leid, da habe ich damals gar nicht drüber nachgedacht.‘ Jetzt mal überspitzt formuliert. Und dann muss man auch in dem Prozess halt eine gewisse Ruhe einkehren lassen, und nicht dann gleich mit dem nächsten Schritt sozusagen weitermachen. (EXP-8, Pos. 25)

Auch das Ende des Prozesses ist emotional, wie EXP-2 berichtet: „Und da fließen auch regelmäßig Tränen bei solchen Veranstaltungen, gerade so zum Schluss, wenn Papa dann gesehen hat, dass die Kinder sich da alle liebhaben und sich committen, dann ist das schon ein sehr hoch emotionaler Moment“ (EXP-2, Pos. 32). Gerade die Emotionalität des Prozesses führt am Ende zu mehr Zusammenhalt (EXP-8). So wird auch beschrieben, dass der Prozess etwas bei den Angehörigen bewirkt (FM-3; FM-15). EXP-8 führt hierzu aus: „Das macht etwas. Da fangen die an / das fängt in den Leuten zu arbeiten. Und dann auch eher, dass / also bei den meisten Fällen, sage ich jetzt mal, auch was Positives zu bewirken“ (EXP-8, Pos. 23).

Weiter kann es während des Prozesses zu *Diskussionen und Streits* kommen. An dieser Stelle berichtet FM-3 von derartigen Herausforderungen:

Wir hatten im Prozess eine Konfliktsituation, die wir lösen mussten, so, die schon auch intensiv war, würde ich sagen. Oder zwei eigentlich. ...so zu verschiedenen Themen, die wir jetzt gelöst haben, und wo alle jetzt total fein mit der Lösung sind, aber wo das schon eine Herausforderung dann im Prozess an sich war. (FM-3, Pos. 89)

Diese Eigenschaft liegt auch am generellen Charakter des Prozesses: So liefert dieser nach Meinung von FM-3 überhaupt erst die Basis, um über schwierige und konflikträchtige Themen reden zu können. Auch FM-4 erinnert sich an Diskussionen zu manchen Punkten. Im Fall von MA-1 kam es ebenfalls zu Diskussionen, teils sogar über einzelne Wörter. So besteht ein Risiko aufkommender Konflikte während der Erarbeitung (Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023; Schlippe et al., 2017). FM-6 sieht hier die Herausforderungen darin, dass nicht alle Wünsche und Ideen tatsächlich in die Familienverfassung einfließen können:

## Ergebnisse

Ich würde sagen, die Herausforderung war bei uns, dass es relativ viele Wunschideen gegeben hat, die man relativ stark abgeräumt hat in diesem Prozess, so. Das sicherlich auch mit der Einsicht, weil es argumentativ klar war, ...also da gibt es natürlich dann vielleicht trotzdem eine gewisse Emotion dazu. (FM-6: Pos. 207).

### 5.5.3 Auswahl der Themen des Prozesses durch die Familie

Auch bezüglich der Auswahl der Themen im Prozess wurden einige Aspekte erwähnt. So kommt es meist zu einer *individuellen Wahl der Themen durch die Familie*. EXP-7 sieht hier nach seiner Erfahrung keine einheitliche Vorgehensweise. EXP-9 führt hierzu aus:

Das mit den Familienverfassungen, in ein paar durfte ich reingucken, habe versucht, die mal irgendwie zu sortieren oder mir so Themencluster zu bilden. Aber das ist schwierig, weil es höchst unterschiedlich ist, auch was dann am Ende geschrieben dann wirklich drin steht... Und ja, gleicht ja / Nur ganz, ganz wenige Sachen gleichen sich vielleicht oder ähneln sich, aber auch sonst, was Länge und alles angeht... höchst unterschiedlich. (EXP-9, Pos. 36-39)

Im Falle eines größeren Familienunternehmens mit mehreren hundert Familienmitgliedern hat ein Gremium aus Gesellschaftern die Themen erarbeitet (MA-1). FM-11 berichtet davon, dass Themen mit Regelungsbedarf gesammelt wurden. Oft kommen Familien im gemeinsamen Gespräch auf Themen (FM-16). Auch erwähnten FM-11 und FM-16, dass Zugang zu Familienverfassungen befreundeter Unternehmerfamilien bestand, welche daraufhin als Basis dienten. Ferner wurden Leitfäden von Beratern oder anderen Institutionen herangezogen (FM-12; FM-13; FM-14; FM-16). FM-11 beschreibt die grundsätzliche Leitfrage seiner Familie: „Was sind die, glaube ich, die Kernaspekte, die, ja, die einen Vorteil bringen, die eine Existenzgrundlage bringen und die man auch ausspielen kann?“ (FM-11: Pos. 43). Andere sehen in erster Linie Macht- und Geldthemen als Inhalte (FM-1; FM-6; EXP-9). FM-1 konkretisiert Machtthemen an dieser Stelle als Wissen. Es bleibt festzuhalten, dass es noch kein klares Bild über die üblichen Inhalte gibt (EXP-9). Jedoch sollte eine Familienverfassung individuell auf

## Ergebnisse

die jeweilige Familie zugeschnitten sein (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Botero et al., 2015; Fleischer, 2018; Suárez & Sanstana-Martín, 2004; Villalonga et al., 2015).

Insbesondere kommt es zur *Verschriftlichung von Gewohnheiten und zufälligem Vorgehen*. Derartige Themen werden bei kleineren Familienkonstellationen bspw. abends zuhause besprochen, wohingegen ein derartiger Austausch bei größeren fehlt (FM-14; FM7). Oftmals geht es auch um Themen, über welche vorher noch nicht geredet (FM-3) oder sich keine Gedanken gemacht hat (FM13). EXP-5 ergänzt hierzu:

Ja, eine Familienverfassung ist ein aus meiner Sicht ganz hervorragendes Instrument, ... [um] ins Gespräch zu kommen, ins Gespräch auf eine strukturierte, systematische Art und Weise, die insbesondere häufig Themen berührt, die so im Bauch stattfinden, über die man aber konkret nicht wirklich nachgedacht hat. Das sind so banale Fragen wie, können adoptierte Kinder Teil der Unternehmerfamilie sein, ja oder nein? Und dann kommen sie ganz schnell auf die nächste Frage... (EXP-5, Pos. 42)

Der Prozess hilft, Themen systematisch durchzusprechen (EXP-5). Es kommt zu einer Verschriftlichung ungeschriebener Gesetze (FM-7; MA-1). Bei der Wahl der Themen wird eine *zurückhaltende Rolle der externen Berater* als wichtig erachtet. FM-13 beschreibt die Rolle der Beraterin wie folgt:

Das war nie, dass sie gesagt hat: So, aber das jetzt nochmal. Oder so. Sie hat eigentlich nur die Rahmenbedingungen gegeben, die Themen vorgegeben, in welcher Weise wir diskutieren. Aber die Ergebnisse haben wir immer selber für uns formuliert. Und deshalb ist das auch sehr authentisch dann... (FM-13: Pos. 51)

FM-3 ergänzt an dieser Stelle:

Das muss schon alles von innen herauskommen. Es nützt jetzt nicht jemand, der dir die Familienverfassung vorschreibt, sondern es muss

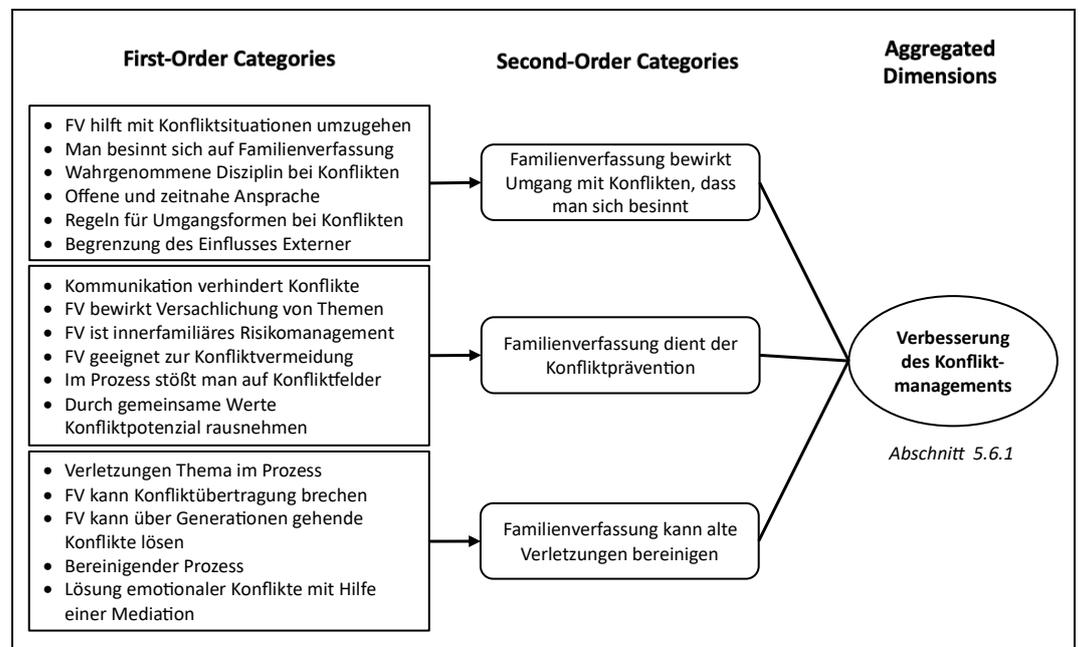
## Ergebnisse

schon alles selber definiert sein. Aber es hilft halt, wenn jemand Fragen stellt, und sagt, ah, und das Thema, wollt ihr das mit aufnehmen, da, keine Ahnung, gibt es Best-Practices... (FM-3, Pos. 143)

Berater geben somit Impulsen, wohingegen das Ausformulieren der Familie überlassen bleibt, was die Authentizität fördert. EXP-6 sieht jedoch die Gefahr, dass reine Unternehmensberater keinen Sinn für die emotionalen Bedürfnisse und Wünsche der Familien haben, da diese ihren Fokus auf die Unternehmen richten.

### 5.6 Konkrete Wirkungen der Familienverfassung

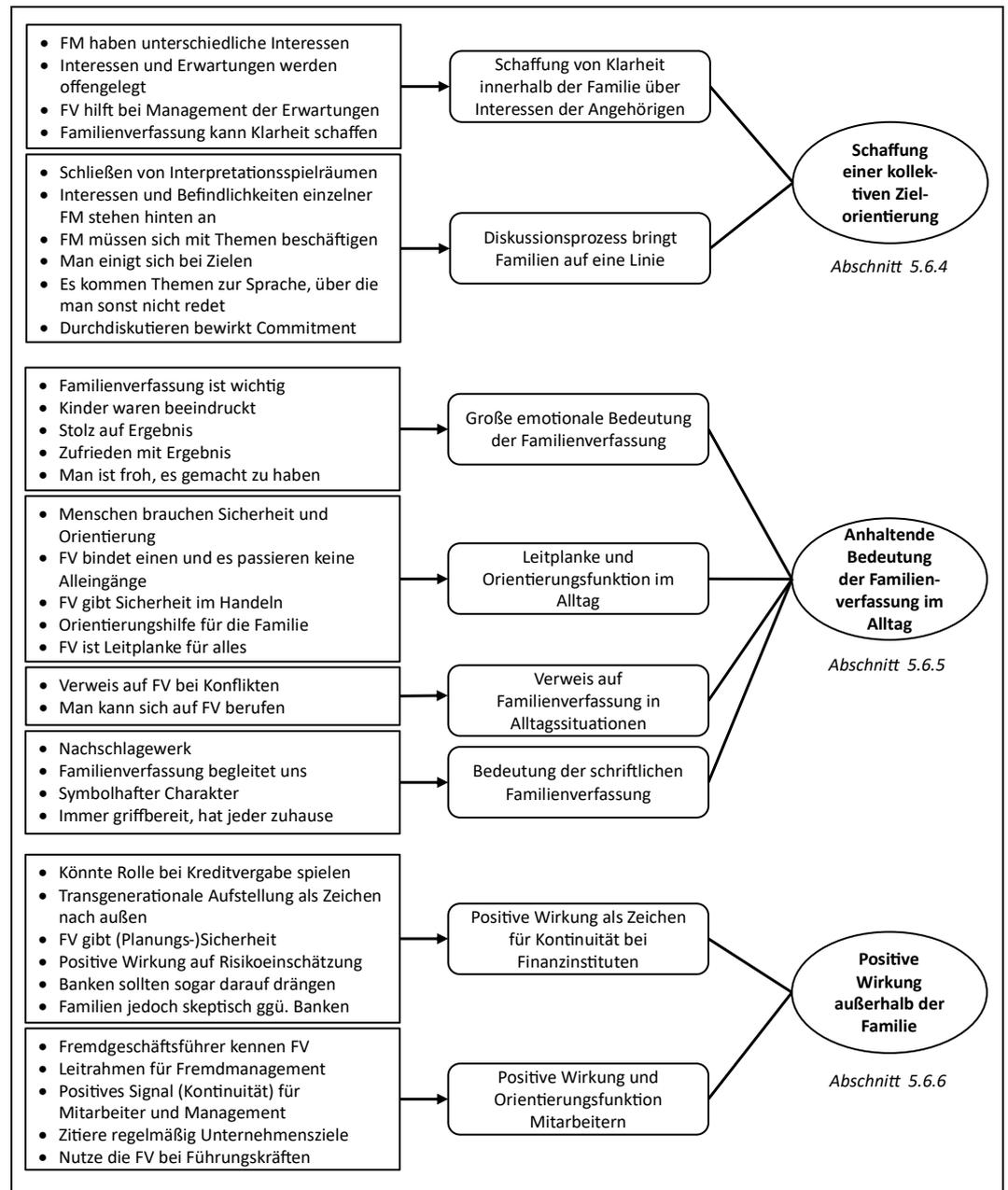
Ein zentraler Bestandteil der Befragungen war die Wirkung der Familienverfassung. Hierzu wurden eine Reihe von Aussagen getroffen, welche sich in (i) Verbesserung des Konfliktmanagements, (ii) Verbesserung der Beziehungsqualität, (iii) Professionalisierung des Gesellschafterkreises, (iv) kollektive Zielorientierung, (v) Stellenwert der Familienverfassung im Alltag, sowie (vi) Wirkung außerhalb der Familie unterteilen. Die Datenstruktur zur Wirkung der Familienverfassung ist in Abbildung 17 dargestellt:



# Ergebnisse



## Ergebnisse



**Abbildung 17: Datenstruktur zur Wirkung einer Familienverfassung**

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.6.1 Verbesserung des Konfliktmanagements

Eine Familienverfassung bewirkt in erster Linie einen *veränderten Umgang mit Konflikten*, sodass man sich in diesen Situationen besinnt. FM-3 führt an dieser Stelle aus:

Also, ist ja was anderes, ob man jetzt halt einen dämlichen Streit vom Zaun bricht... Oder ob man einen versierten Konflikt führt, weil man unterschiedlicher Meinung ist, und das mit Bedürfnissen zu tun hat,

## Ergebnisse

und deswegen auch emotional sein darf, aber eben um eine Aufklärung von Interessen geht, die man eigentlich übereinbringen möchte, oder dann halt gucken muss, welches Interesse wird bedient am Ende, was man klären kann. Das ist ja ein Unterschied. (FM-3, Pos. 99-101)

Auch nach Meinung von FM-10 geht es darum, einen Konflikt in die richtigen Bahnen zu lenken. Es wird berichtet, dass man sich in Konfliktsituationen besinnt (EXP-2; FM-3) und sich in der Folge der Sache und der Charta unterwirft (FM-11). Die Familienverfassung kann eine Art Schleusenfunktion einnehmen, sodass Konflikte nicht aus der Familie auf das Unternehmen überspringen (FM-6). FM-11 nimmt im Konfliktfall eine Disziplin in seiner Familie wahr: „Also die Disziplin schlussendlich sich immer wieder dem Gesamtziel und diesen in Kerninhalten, warum sind wir hier Familienunternehmen und eine Gemeinschaft zu unterwerfen. Das ist schon deutlich im Vordergrund vor einzelnen persönlichen Interessen. Also das funktioniert hier ganz gut“ (FM-11, Pos. 58). EXP-1 merkt an, dass man mit der Verfassung sinngemäß unterschreibt, gewisse Mittel im Konfliktfall nicht anzuwenden. EXP-2 beschreibt die Wirkung auf Konflikte wie folgt: „...die Verfassung ist ein Fundament und sorgt dafür, sich wieder aufs Wesentliche zurückzubesinnen, aber sie ist keine Garantie dafür, dass es auf Lebensende funktioniert. Aber sie leistet einen wesentlichen Beitrag dafür, dass es funktionieren kann“ (EXP-2: Pos. 312). Gänzlich vermeiden lassen sich Konflikte mit einer Familienverfassung nicht (EXP-2; FM-3). Gelingt ein richtiger Umgang, können Konflikte positive Folgen haben, wie FM-16 erklärt: „Deswegen, um da irgendwie so einen Rahmen zu geben, weil das ist ganz normal, glaube ich. Und kann aber ja auch befruchtend sein, dass man so unterschiedliche Ansätze irgendwie hat“ (FM-16: Pos. 80).

Manche Interviewpartner erwähnen bestimmte Regeln für den Konfliktfall. Bspw. wurden eine offene und ehrliche Ansprache von Problemen genannt (FM-11; FM-14). FM-10 berichtet an dieser Stelle von einer zeitlichen Beschränkung: „So eine achtundvierzig Stunden Regel. Wenn irgendwas ist oder was hochkocht, dass man da sofort darüber spricht. Wenn man das

## Ergebnisse

nicht angesprochen hat, dann gilt das als erledigt“ (FM-10, Pos. 398). Nach dieser Frist dürfen sie nicht mehr thematisiert werden (FM-10). Wird ein Problem verschleppt, können Konflikte mit der Zeit größer und schlimmer werden (FM-14). Ferner wurden Festlegungen zu Umgangsformen erwähnt: Insbesondere geht es dabei um einer offene Diskussionskultur (FM-11; FM-14). All dies bewirkt, dass Konflikte durch die Familienverfassung in eine Richtung gelenkt werden, in der sie keine negativen Folgen mehr auf das Unternehmen haben (Blumentritt et al., 2007; Nordqvist et al., 2014; Waldkirch et al., 2017).

Auch kann ein möglicher Einfluss Externer, wie bspw. Anwälten, im Konfliktfall begrenzt werden (FM-14). Weiter beschreibt FM-14 die Regelungen seiner Familie:

Wir kommunizieren offen und ehrlich in dem Bewusstsein, das Verschwiegene oder so durch Nichtansprechen immer größer und schlimmer werden. Also offene Kommunikation ist ein ganz wichtiges Thema, ...wir verzichten halt auf Sarkasmus, Polemik, wenn wir streiten... Das ist eine Disziplin, weil es immer nur Gewalt, Gegengewalt, ebenso abfällig unsachlich und wir lassen uns ausreden... Man wird nicht laut. Man bleibt ruhig im Ton. Das ist dann eine Selbstdisziplinierung und klar... Wenn jemand seinen Standpunkt erklärt hat, hält man fünf Minuten den Mund und denkt da drüber nach. (FM-14, Pos. 163)

Einigkeit herrscht zudem zur *präventiven Wirkung einer Familienverfassung* (EXP-2; FM-1; FM-2; FM-8; FM-9; FM-14). Dies wird in erster Linie durch den Kommunikationsprozess zur Erstellung der Verfassung ausgelöst. EXP-5 beschreibt dies wie folgt: „...es löst schon mal viele Konflikte, die auf Basis von Unverständnis für die Reaktion des andern kommen, weil man über bestimmte Dinge einfach nicht gesprochen hat. Also diesen Teilbereich kann eine Familienverfassung gut abdecken“ (EXP-5: Pos. 49). Es kommt während der Erarbeitung zu einer Vorwegnahme potenzieller Streitpunkte (Matias & Franco, 2020b). Dies sieht auch FM-9:

## Ergebnisse

Weil man spricht natürlich auch, ich sage mal zum Beispiel das Thema ‚Konfliktregelung‘, wie geht man vor bei Konflikten. Da muss man sich ja dann hineinversetzen in solchen Situationen. Und vielleicht sagen dann auch so, was wäre wenn? Was würden wir tun, wenn, ja? Das heißt, das ist auch schon die Simulation ein bisschen, ja, von ernsteren Situationen. Und da kommen dann schon ins Nachdenken. (FM-9: Pos. 46)

Auch FM-6 sieht eine Vorwegnahme potenzieller Konflikte im Rahmen der Erarbeitung. Weiter wird FM-9 konkreter:

Und wenn es im Familienunternehmen zwischen den Stämmen zum Streit kommt, dann hat das ja einen Grund, nicht? Und das kann durchaus Gründe sein, die eigentlich zu den Themen gehören, die in der Verfassung besprochen wurden. Das heißt, wenn man jetzt keine Verfassung hat und man kommt irgendwann in Streit rein, dann stößt man auf diese Probleme, ja? Wenn man aber durch den Verfassungsprozess geht, stößt man auf die Probleme, bevor überhaupt das Problem entstanden ist. Sondern man stößt da mal in der Theorie darauf. Und ich denke bereits dort kann es dann auch schon, sollte es dann schon auch ernsthaft geklärt werden, ne? (FM-9, Pos. 110)

EXP-1 unterscheidet an dieser Stelle explizit zwischen gesunder Streitkultur und Konfliktprävention: „Aber ich würde noch mal nach vorne gehen und würde sagen, Konfliktprävention hat nichts zu tun mit gesunder Streitkultur. Denn es geht hier um innerfamiliäres Risikomanagement, es geht um den Worst Case“ (EXP-1: Pos. 457). Insbesondere die Verschriftlichung gemeinsamer Werte mildert nach Ansicht von FM-7 viel Konfliktpotenzial. So kann der Verfassung eine präventive Wirkung bescheinigt werden (Botero et al., 2015; Fabis, 2009; Freiling & Großmann, 2013; Matias & Franco, 2020; McClain, 2006; Rösen & Großmann, 2014; Ward, 2007). Hierzu trägt auch die Etablierung eines Konfliktmanagements bei (Alderson, 2015; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017).

## Ergebnisse

Ferner besteht die Möglichkeit, *alte Verletzungen zu bereinigen* (FM-6). So können im Prozess alte Verletzungen zur Sprache kommen, welche vorher zurückgehalten wurden (EXP-2; FM-6). Auch Konflikte, welche sicher über Generationen erstrecken, können gelöst werden (EXP-6). Liegen weitreichende, emotionale Konflikte in der Familie vor, so kann eine Mediation bei der Lösung dieser Herausforderungen helfen (FM-3). FM-6 beschreibt ausführlich die Wirkung einer Mediation:

Und da über Generationen und Stämme hinweg durchmischt sich darauf zu einigen, wir arbeiten hier gleichberechtigt zusammen, jeder von uns ist gleich viel wert, nimmt ganz viel auch raus von der, mein Vater hat mich ungerecht behandelt, weil er hat meiner Schwester viel mehr oder meinem Bruder viel mehr, oder was auch immer. ...es schafft eine Basis. Und bei uns hat es zum Beispiel jetzt auch... wahnsinnig dazu geholfen, formulieren zu können, guck mal, ich verstehe, dass du dich ungerecht behandelt fühlst von unserem Vater, aber das war nicht ich. Wir wollen eine eins zu eins Beziehung miteinander pflegen, die gut ist, weil wir in diesem Gesellschafterkreis zusammenarbeiten wollen. Das ist okay, dass du dich ungerecht behandelt fühlst von unserem Vater, aber ich kann da nichts für...Und das ist was, darüber reden zu können, das braucht eine Basis, die eine Familienverfassung geben kann. (FM-3, Pos. 125)

Indem Konflikte mit Hilfe einer Familienverfassung gelöst werden, kann ihr auch eine kurative Wirkung zugeschrieben werden (Baldacchino et al., 2019; Botero et al., 2015; Brenes et al., 2011; McClain, 2006; Suess, 2014; Umans et al., 2021).

### **5.6.2 Verbesserung der Beziehungsqualität**

Die Entwicklung einer Familienverfassung kann eine Verbesserung der Beziehungsqualität bewirken. Dies bezieht sich sowohl auf die Verhältnisse unter den Angehörigen als auch auf die Verbindung zum Unternehmen (FM-15). Jedoch sieht EXP-7 insbesondere die Bindung zum Unternehmen als entscheidend an. So kann mit Hilfe der Verfassung die *Beziehung zum Unternehmen verbessert* werden, indem eine Verbundenheit hergestellt wird

## Ergebnisse

(FM-14). Auch kann die Identifikation mit dem Unternehmen verbessert werden (EXP-7). Die Beziehung selbst kann jedoch nicht direkt geregelt werden, da diese individuell von den Personen abhängt (FM-14). Jedoch wird ein Bewusstsein für das Unternehmen und dessen Bedeutung geschaffen (FM-14). Daraus lassen sich laut FM-14 Pflichten ableiten:

Gerade, wenn man inaktiver Gesellschafter ist, ist es [das Unternehmen] ja etwas, was man geschenkt bekommt, wofür man nicht gearbeitet hat. Dessen sollte man sich auch bewusst sein. ...Und deswegen weist diese Familienverfassung oder unsere eben nicht nur auf die Rechte hin, sondern auch ganz stark auf die Pflichten, die man übernimmt, wenn man ein Erbe antritt. (FM-14, Pos. 33-35)

FM-9 sieht hier vor allem eine wechselseitige Beziehung:

Wenn das Unternehmen von der Familie profitiert, ja, dann wird es umgekehrt auch profitieren. Und das heißt, es spricht für die Familie unheimlich viel dafür, nicht zum Problem für die Firma zu werden. Und wenn die Familie zum Problem für die Firma wird, dann ist es auch umgekehrt, entsteht auch der Schaden auf jeden Fall. (FM-9: Pos. 116)

Untermuert wird diese Wirkung durch den Charakter der getroffenen Regelungen in einer Verfassung. So wird hier ein starker Bezug zur Beziehung zwischen Familie und Unternehmen gesehen (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Baldacchino et al., 2019; Baus, 2013; Lange, 2009; Montemerlo & Ward, 2011; Suárez & Santana-Martín, 2004).

Auch die *Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern* profitieren von der Familienverfassung (FM-14; EXP-8). FM-16 beschreibt als Folge: „...dass es [der Entwicklungsprozess] uns noch enger gebracht hat, weil man den anderen eben noch besser als Menschen kennengelernt hat durch diese vielen Gespräche, sage ich mal so. Und die viele Zeit, die wir miteinander verbracht haben“ (FM-16: Pos. 84). Ferner wird Transparenz geschaffen, dadurch Komplexität entwirrt und letztlich Angst gemildert (EXP-9). In der Folge sorgt der Prozess für engere Beziehungen zwischen den

## Ergebnisse

Familienmitgliedern (EXP-7; FM-5; FM-7; FM-16). Es wird eine gemeinsame Basis zwischen den Beteiligten geschaffen (FM-3). Als Folge kommt es auch im Alltag zu einem gleichberechtigten Miteinander (FM-3; FM-5; FM-11; FM-15 EXP-5). All dies gilt für die Beziehungen innerhalb von Generationen und zwischen Generationen (EXP-8). Ferner berichtet FM-5, dass sich der Kontakt zu weiter entfernten Angehörigen verbessert hat.

Die Angehörigen lernen sich im Prozess insbesondere hinsichtlich ihrer gegenseitigen Interessen, Stärken und Schwächen besser kennen (Friedman et al., 2017; Koeberle-Schmid & Schween, 2012). Dadurch stellt sich eine emotionale und moralische Bindewirkung ein (Gläßer, 2014). Es kommt zu einer Verbesserung der Beziehungen untereinander (Berent-Braun & Uhlauer, 2012; Sacristán-Navarro & Cabeza-Garcia, 2020; Suess, 2014). Die Erfahrungen des Prozesses haben dabei einen großen Anteil an der Wirkung der Verfassung (Friedman et al., 2017; Ward, 2007), weswegen die Erarbeitung als wirkungsvoller im Vergleich zum fertigen Dokument gesehen wird (Amit & Perl, 2012; Botero et al., 2015; Gallo & Tomaselli, 2006; Montemerlo & Ward, 2011).

Insbesondere wird von einem *Ingangsetzen der Kommunikation* untereinander berichtet (FM-1; FM-15). FM-1 führt an dieser Stelle im Detail aus:

Und ich bin der Meinung, diejenigen, die den gemeinsamen Weg der Familienverfassung gegangen sind, die kommen in eine ganz andere Qualität des Miteinanderkommunizierens, weil sie einander ihre Interessen hinter den Positionen, die sie im Alltag verteidigen, viel besser kennenlernen. Und darum geht es ja, hinter die Positionen zu gucken und zu erfragen. ...Was ist eigentlich das Interesse dahinter? Wieso ist dir das so wichtig? (FM-1, Pos. 52, 54)

FM-3 berichtet von einem intensiven, gleichberechtigten Austausch:

...aber es hat sich enorm verändert, dass jetzt aktive Diskussionen, wirklich intensiver Austausch, gleichberechtigt untereinander stattfindet, und da völlig egal ist, wer kommt aus welchem Stamm, wer

## Ergebnisse

kommt aus welcher Familie, wer kommt aus welcher Generation, wer ist wie alt, wer hat welchen Background. (FM-3, Pos. 87)

Auch FM-16 sieht einen freundschaftlichen Austausch über Stämme und Generationen hinweg. Es kommt zu mehr Eins-zu-eins-Gesprächen (FM-3) und man hat das Gefühl, stets alle kontaktieren zu können (FM-4). So ist Kommunikation eine wichtige Präventionsmöglichkeit für Konflikte (EXP-5). Die Verbesserung der Kommunikation steht dabei in engem Zusammenhang mit der beschriebenen Verbesserung der Beziehungen (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023; Suess-Reyes, 2017).

Weiter spielt die Entgegenbringung von Wertschätzung zur Verbesserung der innerfamiliären Beziehungen eine Rolle. Durch die Familienverfassung nehmen Familienmitglieder ein *höheres Maß an Wertschätzung* und ein Zusammengehörigkeitsgefühl war (FM-11). Dies geschieht in erster Linie durch einen Einbezug aller Angehörigen in die Erarbeitung (FM-3; FM-4; FM-7). So kommt jeder zu Wort, kann sich aktiv einbringen und alle Fragen sind etwas wert (FM-3). Es kann alles gesagt werden und es kommt zu einem Dialog „auf Augenhöhe“ (EXP-9). Dieses Involvement aller Angehörigen ist unabdingbar (EXP-8). Auch EXP-9 sieht in der Vermittlung von Wertschätzung eine große Bedeutung, wie folgende Aussage belegt: Wertschätzung ist der Schlüssel zu allem, ob das die Mitarbeiterführung, ob das eine gute Beziehung, ob das familiäre Strukturen sind. Wertschätzung ist Erfolgsgarant Nummer eins“ (EXP-9, Pos. 77). FM-4 führt an dieser Stelle aus:

Es war dann auch wirklich so, dass jeder dann mal Sachen erzählt hat, Sachen aufgeschrieben hat, wir die zusammen durchgegangen sind und sowas. Also ich fand das eigentlich an sich einen sehr coolen Prozess, weil man jetzt so das Gefühl hat, dass von jedem wirklich was in diese Charta mit eingeflossen ist. (FM-4: Pos. 21)

Es wird versucht, Verständnis für die Position des anderen aufzubringen (EXP-9). Dadurch kann ein gemeinsames Grundverständnis erarbeitet werden (EXP-2; FM-4; FM-15), jeder wird abgeholt und es ziehen alle an einem

## Ergebnisse

Strang (EXP-2). Es kommt so zu einer Einigung über Generationen und Stämme hinweg (FM-3). Auch kommen leisere Familienmitglieder zu Wort (FM-1; FM-6). Zur besseren Einbindung der jüngeren Generationen können phasenweise separate Workshops durchgeführt werden (FM-5; FM-14). FM-14 führt hierzu aus:

Und dann hat er das, was wir besprochen haben, ohne uns mit den Kindern besprochen. Und die Kinder, die erst dachten: ‚Was soll das Ganze?‘ kamen zurück mit einem Ausdruck, den ich nicht vergessen werde, weil er für mich damals neu war. Mein Sohn sagte: ‚Papi, wir sind geflasht.‘ ...Die fanden das also super-toll. Zwei Tage haben die da/ Die wurden auf einmal ernstgenommen, konnten eigene Ideen und Meinungen vorbringen und sich mit diesen Dingen auseinandersetzen und fanden sie super. Und seitdem ziehen die auch super mit. (FM-15, Pos. 32, 34)

Auf diese Weise können künftige Konflikte verhindert werden (FM-4). FM-3 beschreibt hierzu die Wirkung auf Konflikte und wahrgenommene ungerechte Behandlungen in der Vergangenheit:

Und da über Generationen und Stämme hinweg durchmischt sich darauf zu einigen, wir arbeiten hier gleichberechtigt zusammen, jeder von uns ist gleich viel wert, nimmt ganz viel auch raus von der, mein Vater hat mich ungerecht behandelt, weil er hat meiner Schwester viel mehr oder meinem Bruder viel mehr, oder was auch immer. (FM-3: Pos. 125)

In der Folge spüren Familienmitglieder auch einen Anteil am Erfolg des Unternehmens, wie FM-11 beschreibt: „Dass man auch eine tiefgehende Mitwirkung hat am langfristigen Erfolg, an der langfristigen Existenz. Dadurch, dass man so ein starkes Fundament entwickelt hat, glaube ich, das macht unheimlich etwas aus“ (FM-11: Pos. 64). Insbesondere dadurch, dass im Rahmen der Erarbeitung sämtliche Familienmitglieder zu Wort kommen, erfahren diese Wertschätzung (Fabis, 2009). Für die Geschäftsführung des

## Ergebnisse

Unternehmens folgt aus dem partizipativen Charakter des Prozesses zudem eine stärkere Rückendeckung (FM-3). Jedoch merkt FM-7 an dieser Stelle an, dass Wertschätzung zwar in dem Moment der Erstellung wahrgenommen wird, dies jedoch mit der Zeit wieder nachlässt.

### 5.6.3 Professionalisierung des Gesellschafterkreises

Als weitere Wirkung wird die Professionalisierung des Gesellschafterkreises beschrieben. Dies wird insbesondere durch die *Schaffung eines kompetenten Gesellschafterkreises* erreicht. Zunächst wird ein Bewusstsein geschaffen, was es heißt Familiengeschafter zu sein (FM-11). Oder wie FM-14 beschreibt: „Eine Familienverfassung ist ja nur ein Ratschlag, ein Ratgeber, wie man die Themen Familie und Unternehmen unter einen Hut bekommt. Mehr ist es ja nicht“ (FM-14: Pos. 33). FM-3 sieht in ihrer Familie den Anspruch, ein professioneller Gesellschafterkreis zu sein. Dazu zählt sie den Aufbau eines wirtschaftlichen Verständnisses:

Und unser Anspruch ist da halt eben an uns selber, dass wir alle als Gruppe zusammen das auch verstehen können, ne? Also, nicht nur, es geht nicht darum, kann ich jetzt eine Bilanz erklären selber, sondern es geht darum, kann ich, unternehmerisch gedacht, verstehen, warum das Unternehmen so geführt wird, wie es geführt wird. (FM-3, Pos. 115)

Weiter spielt hier die *Professionalisierung der Beziehung zum Unternehmen* eine Rolle. Diese stellt sich durch eine Familienverfassung ein (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Polat, 2021). Zunächst lernen die Angehörigen, professionell miteinander zu arbeiten, was laut EXP-5 in Familien nicht selbstverständlich ist:

Familienverfassung ist eigentlich ein Weg, um zu lernen, strukturiert und professionell als Familie miteinander zu arbeiten, etwas, was man ja normalerweise in der Familie nicht macht, da isst man zusammen Kuchen oder sonst was, aber professionell miteinander arbeiten ist ja eigentlich nichts, was man in der Familie macht. (EXP-5, Pos. 52)

## Ergebnisse

Ferner können Entscheidungsprozesse durch die Aufnahme von Regeln hierfür vereinfacht werden (FM-1; FM-3; FM-15). Auch in Bezug auf die Nachfolge kann eine Familienverfassung hilfreich sein (EXP-2; FM-7; FM-8). Eine professionelle Führung der Familie gilt als wichtige Voraussetzung für Generationenübergänge (FM-11). Gleichzeitig sieht EXP-6 eine Verfassung nur als sinnvoll an, wenn diese transgenerational aufgestellt ist. Hilfreich können hier Kriterien für eine Mitarbeit sein, wie FM-10 ausführt:

Und du weißt auch, wo du dich hinarbeiten kannst, weil du weißt, ja, aha, ich muss im Ausland gewesen sein, ich muss studiert haben, und und und. Und früher standst du hier, ja was muss ich denn jetzt machen, damit ich im Unternehmen überhaupt mitarbeiten kann. (FM-10: Pos. 289).

Auch bei Interessenkonflikten über Dividendenzahlungen kann die Familienverfassung helfen (FM-7). Nicht zuletzt stellt sich eine positive Wirkung auf das Zusammenspiel der unterschiedlichen Systeme ein (Vgl. 2.2.4). Die Familienverfassung ist einer der wenigen systemübergreifenden Ansätze (EXP-9) und hilft, die Systeme und Dynamiken kohärent zu gestalten (EXP-6). Bspw. kann sie bei der Festlegung der Rollen helfen (FM-8).

An dieser Stelle kann eine Familienverfassung für eine Professionalisierung der Mitarbeit im Unternehmen sorgen, indem Nachfolgepläne entwickelt (Claver Cortés et al., 2004; Matias & Franco, 2020; Suess, 2014) sowie Regeln bzgl. Qualifikation und Erfahrung der Familienangehörigen aufgestellt werden (Polat, 2021; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023; Suess, 2014). Die Planung der Nachfolge wird gleichzeitig als äußerst wichtig für ihren Erfolg gesehen (Le Breton-Miller et al., 2004; Lehrer & Schmid, 2019; Sharma et al., 2003; Wolff et al., 2022).

Weiter trägt *ein Bewusstsein für die eigene Verantwortung gegenüber dem Unternehmen* zu einer Professionalisierung bei. So kommt es zu einer anderen Wahrnehmung dieser Verantwortung (FM-3). Verantwortung heißt hierbei auch, Entscheidungen zu treffen. FM-3 konstatiert hierzu:

## Ergebnisse

...weil wenn ich natürlich sage, ich nehme alles hin, was die Vorge-  
neration entscheidet, oder ich nehme alles hin, was die Geschäfts-  
führung entscheidet, hinterfrage ich nicht, und stimme zu. Wenn ich  
natürlich sage, ich will einen kompetenten Gesellschafterkreis, der  
die Verantwortung für seine Anteile übernimmt, haben, dann heißt  
das, ich hinterfrage, kann ich Ja stimmen, kann ich Nein stimmen.  
Was stimme ich jetzt? Womit fühle ich mich wohler? (FM-3, Pos. 119)

Der Professionalisierung wird eine große Bedeutung beigemessen, da sie  
dazu beitragen kann, das Überleben des Unternehmens zu sichern. Eine  
Familienverfassung kann dabei maßgeblich zu einer Professionalisierung  
beitragen (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Polat, 2021). So besteht in  
Bezug auf die drei Wirksysteme eines Familienunternehmens die Möglich-  
keit, diese zu reflektieren, zu koordinieren und konstruktiv zu integrieren  
(Gläßer, 2014). Hierbei spielt auch die Aufstellung von festen Regeln und  
Kommunikationsstrukturen eine Rolle (Arteaga & Menéndez-Requejo,  
2017). Dies hat insbesondere Auswirkungen auf die Organisationskultur,  
die Prozesse und das Arbeitsumfeld (Polat, 2021).

### **5.6.4 Schaffung einer kollektiven Zielorientierung**

Family Governance kann zur Schaffung einer kollektiven Zielorientierung  
beitragen (Berent-Braun & Uhlener, 2012; McClain, 2006; Suess, 2014; Su-  
ess-Reyes, 2017). So berichten Familien von einer *Klarheit über die Inte-  
ressen der verschiedenen Angehörigen* in Bezug auf das Unternehmen.  
Diese können höchst unterschiedlich sein und bspw. den Wunsch nach Zu-  
gehörigkeit, Zusammenhalt, Geltung oder auch finanzieller Sicherheit ent-  
halten (FM-3). Diese Interessen werden laut FM-1 im Prozess offengelegt:

Und ich bin der Meinung, diejenigen, die den gemeinsamen Weg der  
Familienverfassung gegangen sind, die kommen in eine ganz andere  
Qualität des Miteinanderkommunizierens, weil sie einander ihre Inte-  
ressen hinter den Positionen, die sie im Alltag verteidigen, viel besser  
kennenlernen. Und darum geht es ja, hinter die Positionen zu gucken  
und zu erfragen. (FM-1: Pos. 52)

## Ergebnisse

Man erfährt im Prozess, wie jedes Familienmitglied das Unternehmen sieht (FM-4). So kann eine Verfassung die unterschiedlichen Erwartungshaltungen managen, indem diese subsumiert und abgeholt werden (EXP-2). Dies schafft Klarheit, wie FM-6 beschreibt:

...weil einfach viele Dinge jetzt ausgeräumt worden sind, die vielleicht immer noch so, wie soll ich sagen, so eine Art der Möglichkeit dargestellt haben, die jetzt einfach weg ist. ...für mich ist die Familienverfassung eher der Ausgangspunkt dessen, was für mich, dass ich immer glaube, dass klare Verhältnisse. (FM-6: Pos. 213, 215)

Weiter führt dies dazu, dass Konflikte gelöst werden können, die auf Basis von Unverständnis für die Reaktion des andern kommen (EXP-5). Hier kann eine Familienverfassung die divergierenden Interessen der Familienmitglieder koordinieren (Blanco-Mazagatos et al., 2016; Michiels et al., 2015; Suárez & Santana-Martín, 2004).

Die Diskussionen im Rahmen der Erarbeitung sorgen dafür, *die Familie auf eine Linie zu bringen*. So werden die Angehörigen dazu gebracht, sich mit den Themen auseinanderzusetzen (EXP-4; FM-16). Es kommen viele Themen zur Sprache, über das sonst nicht gesprochen wird (EXP-5; FM-6) und es werden Interpretationsspielräume geschlossen, wie FM-7 erklärt:

Dann, was ich schon gesagt habe, das was die ungeschriebenen Gesetze der Familie sind in Bezug auf das Unternehmen, die haben wir verschriftlicht. Und das ist ganz wichtig, weil wenn ich das verschriftliche, dann habe ich es schwarz auf weiß und dann kann man auch die Interpretationsspielräume, die daraus entstehen, auch einschränken. Und das ist ganz wichtig, weil das was man vor zwölf Jahren mal vielleicht unausgesprochen gelebt hat, der Mensch entwickelt sich ja auch weiter, kann ja in zwölf Jahren ganz anders wieder interpretiert werden, wenn andere Konstellationen da sind. (FM-7, Pos. 41-43)

FM-11 sieht insbesondere die Ziele als wichtiges Thema: „Also ich glaube vielleicht noch mal die Ziele. Ich glaube, dass das Kernthema ist. Dass man

## Ergebnisse

sich einig ist über die Ziele und Erwartungen, die ich als Gesellschafter im Unternehmen habe“ (FM-11, Pos. 102). Jedoch stehen die Interessen und Befindlichkeiten Einzelner zum Wohle des Unternehmens hinten an (FM-11; FM-15; MA-1). Man unterwirft sich immer wieder dem Gesamtziel, das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen (FM-3; FM-11; FM-15). Der Einsatz von Governance-Instrumenten kann her bewirken, dass die Familie als Team agiert und gemeinsame Ziele verfolgt (Suess, 2014). Dies trägt wiederum zu einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit bei, da diese eng an das Vorhandensein gemeinsamer Ziele und einer gemeinsamen Vision geknüpft ist (Berent-Braun & Uhlener, 2012).

### **5.6.5 Anhaltende Bedeutung der Familienverfassung im Alltag**

Auch nach ihrer Fertigstellung nimmt die Verfassung im Alltag der Familien einen besonderen Stellenwert ein. So hat sie vor allem eine *emotionale Bedeutung*. Familien beschreiben die Verfassung als wichtig (MA-1; FM-5; FM-14). MA-1 führt hierzu aus: „Also das ist jetzt kein Einschwören, aber man hat halt gemerkt, dass ihnen das, was da drinsteht, wichtig ist und dass sie es auch ernstnehmen. Und quer durch die Generationen, das fand ich auch das Interessante“ (MA-1: Pos. 53). Auch berichten FM-14 und FM-15 davon, dass insbesondere die Kinder von der Verfassung beeindruckt sind. Ferner sind die Familien durchweg zufrieden (FM-10; FM-12; FM-16) und stolz auf ihre Familienverfassung (FM-11; FM-14). Dieser wird auch durch das schriftliche Exemplar hervorgerufen (FM-4; MA-1). Schlussendlich sind FM-14 und FM-15 froh, den Prozess durchlaufen zu haben.

Im Alltag stellt die Verfassung darüber hinaus eine *Leitplanke* dar und liefert eine *Orientierungsfunktion*. So bildet sie einen Rahmen für alles (FM-4), in der Art einer Straßenverkehrsregelung (FM-10), welche aber trotzdem Spielraum zulässt (FM-13). Sie liefert eine Orientierungshilfe (FM-3; FM-4; FM-5; FM-10; FM-11; FM-13; FM-16; EXP-9) und bindet die Familie, sodass keine Alleingänge passieren (FM-3; FM-6). Laut EXP-9 besteht der Sinn einer Verfassung darin, einen Rahmen vorzugeben:

Verfassung heißt für mich immer, ich verfasse, ich gebe einen Rahmen vor, der auch über meine Schaffenskraft, also über eine gewisse

## Ergebnisse

Periode hinaus, Bestand hat. Wenn man das Wort Verfassung mal so nimmt, wie die allgemein übliche Auffassung ist, dann heißt das, ich gebe mit einer Verfassung schon durchaus über einen längeren Zeitraum, also über mindestens eine Generation weiter, einen Rahmen vor, in dem ich mich bewegen möchte. Ob das ein Staat ist, gesellschaftliche Form oder ein Unternehmen. Verfassung heißt, ich gebe einen Rahmen vor. (EXP-9: Pos. 47)

Daraus resultiert dann für die Unternehmerfamilie eine Sicherheit im Handeln (EXP-4; EXP-6; FM-10; FM-16). FM-10 bemerkt hierzu: „Weil du ja genau weißt, wenn ich das will, kann ich mich da / kann ich an diesen Pfaden jetzt langhangeln und schaffe das auch“ (FM-10: Pos. 299) und EXP-6 ergänzt: „Eine Verfassung ordnet, sagt, welcher Schritt muss vor welchem sein“ (EXP-6: Pos. 546). EXP-9 sieht eine große Bedeutung von Sicherheit und Orientierung für Menschen: „Leitplanke, Orientierung. Zwar nicht unbedingt in Stein gemeißelt, weil auch Gesetze können sich ändern, aber ich habe einen Rahmen, wo alle eine Orientierung haben, weil der Mensch braucht Sicherheit und Orientierung“ (EXP-9, Pos. 47).

Im Alltag wird zudem in manchen Situationen *auf die Familienverfassung verwiesen* (FM-4; FM-11; FM-12), insbesondere bei Konflikten (FM-7; FM-13; FM-14). FM-7 sieht die Verfassung dann als Diskussionsgrundlage:

Und wenn man jetzt sagt, ...wir müssen nochmal reden, das in der Familiencharta haben wir damals festgehalten, du hast unterschrieben, das war unser Selbstverständnis, dann hat man gleich ein Fundament, auf dem man diskutieren kann. Wenn es das nicht gibt, bei Konflikten, dann rede ich ja, sage ich mal, aneinander vorbei. (FM-7, Pos. 85, 87)

EXP-2 sieht hier nicht nur eine Wirkung darin, andere an die Inhalte zu erinnern, sondern auch um sich selbst zu mäßigen:

Ja, oder um sich selber nochmal da/ um so selber da nochmal reinzulesen und im Zweifel, bevor man eine wilde E-Mail schreibt oder einen blöden Telefonanruf macht, sich nochmal reflektiert und sagt:

## Ergebnisse

„Mensch, lass mich nochmal reingucken. Wir haben uns da ja, glaube ich, so ein bisschen was geschworen, so ungefähr“. Und um sich da wieder abzuholen. Und dann hat man dieses Symbol und dann kann man mal nochmal reingucken. (EXP-2: Pos. 116)

Die *Bedeutung der schriftlichen Verfassung* kommt in unterschiedlichen Facetten zum Tragen. Sie begleitet die Familien (FM-2) und hat einen symbolhaften Charakter (EXP-2; FM-7). So hat jedes Familienmitglied ein Exemplar zuhause (FM-12), welches immer griffbereit ist, wie FM-11 beschreibt: „...auch wenn Sie mich jetzt hier anrufen, ich habe das hier immer nebendran liegend“ (FM-11: Pos. 78). Ferner kann die Verfassung als Nachschlagewerk fungieren (MA-1; FM-7; FM-10), gerade in Krisenzeiten (FM-14). Laut FM-5 erfüllt sie diese Aufgabe für die unterschiedlichsten Angehörigen: „Also die Charta soll sozusagen das Ding sein, indem sowohl die Oma vom Heinz, als auch der Enkel von der Oma vom Heinz nachgucken kann, worüber reden die eigentlich, wenn die vom Beirat reden oder von Gesellschafterversammlung“ (FM-5: Pos. 135).

### **5.6.6 Positive Wirkung außerhalb der Familie**

Weiter bildet das Vorhandensein einer Familienverfassung ein wichtiges Signal nach außen. So wird von EXP-6 eine *positive Wirkung als Zeichen von Kontinuität bei Finanzinstituten* bemerkt. Hier kann eine Transgenerationalität des Familienunternehmens ausgedrückt werden, was ihrer Meinung nach sogar eine größere Aussagekraft hat als Business-Pläne:

Leute, vergesst mal eure ganzen Business-Pläne. Die Business-Pläne sind immer nur für einen zeitlich begrenzten Ablauf geeignet. Ich würde keine großen Kredite mehr rausgeben an Unternehmen, die mir nicht transgenerational sagen können, wo die Reise hingehet, wie mit dem Vermögen umgegangen wird, wer wie unter welchen Bedingungen haftet, nicht haftet, wo Sicherheiten sind, wie das in die nächste Generation übergeben würde [sic]. (EXP-6, Pos. 208, 210)

Eine Familienverfassung müsste an dieser Stelle sogar bindend sein, damit Banker Risiken und Einflussfaktoren besser einschätzen können (EXP-9).

## Ergebnisse

So sollten Banken auf eine Familienverfassung drängen (EXP-8). EXP-8 sieht hier insbesondere positive Aspekte in Bezug auf Sicherheit und Planungssicherheit. Weiter können positive Effekte in den Beziehungen zu Zulieferern und Kunden entstehen (EXP-6).

Eine Familienverfassung steht für Kontinuität und Professionalität (Echaiz-Moreno, 2010; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023). Dies sind wichtige Signale für Kreditgeber (Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023), weswegen in dieser Beziehung positive Effekte entstehen können (Duréndez et al., 2019). So können sich dadurch Finanzierungsbedingungen verbessern (Baus, 2013). Weiter kann sich bspw. eine positive Wirkung bei Zulieferern und Kunden einstellen (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017).

Auch wird eine *positive Wirkung und Orientierungsfunktion bei Mitarbeitern* festgestellt (FM-15; EXP-8). EXP-5 führt hierzu aus: „Wenn das Management nicht weiß, wo es hin soll, dann hat es ein Problem. Also Familienverfassung wird ja auch häufig gemacht, um einem externen Management Guidelines vorzugeben“ (EXP-5: Pos. 47). Auch FM-12 und FM-15 berichten, dass die Fremdgeschäftsführer ihrer Unternehmen die Familienverfassung kennen. FM-11 zitiert diese zudem regelmäßig gegenüber Führungskräften seines Unternehmens, wenn es um Ziele geht. Eine Familienverfassung kann hier Rahmenbedingungen für Externe vorgeben (Montemerlo & Ward, 2011) und Klarheit über die Vorstellungen der Familie schaffen (Felden et al., 2019). EXP-9 sieht die Familienverfassung hier als Zeichen von Kontinuität, welches die Bindung von Führungskräften an das Unternehmen stärkt:

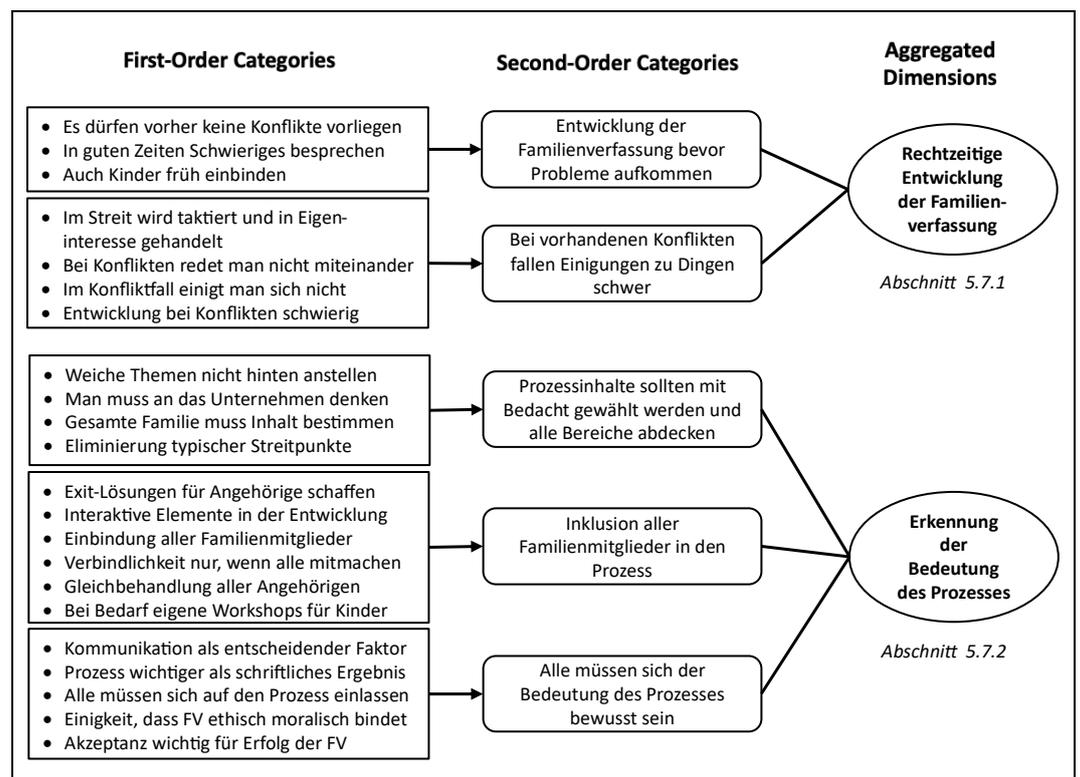
Ich habe viele gute Führungskräfte, die sind mit Anfang, Mitte 40, haben die gekündigt, zum Entsetzen der Unternehmer, weil sie gesagt haben, mein Chef ist Mitte 60 und ich weiß nicht, wie die Nachfolge geregelt ist. Also kann ich meine Zukunft nicht auf dieses Unternehmen setzen. Und als ich das dem Chef gesagt habe, ist der durchgedreht. (EXP-9, Pos. 71)

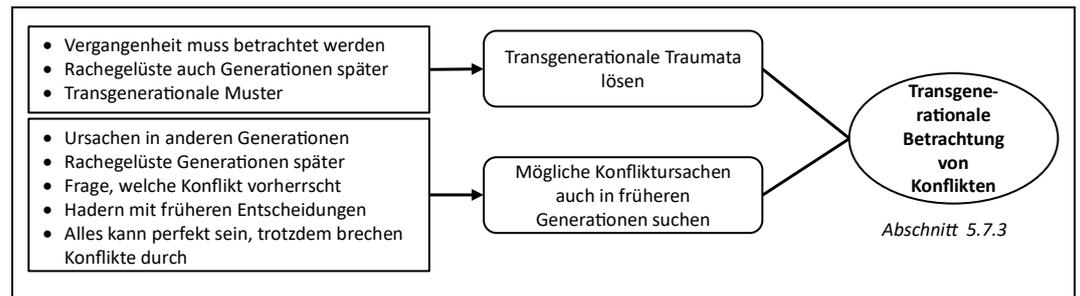
## Ergebnisse

So wird die Ressource Mensch nach Meinung von EXP-9 in Zukunft immer wichtiger, insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, welcher sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen wird. Eine Familienverfassung kann auch in der Beziehung zu externen Führungskräften helfen, Konflikte zu vermeiden (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Felden et al., 2019; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023).

### 5.7 Erfolgsfaktoren

In den geführten Interviews kamen eine Reihe von Erfolgsfaktoren zur Sprache, welche für die Entwicklung einer wirkungsvollen Familienverfassung von Bedeutung sein können. Diese unterteilen sich in die (i) eine rechtzeitige Entwicklung der Verfassung, (ii) Erkennung der Bedeutung des Prozesses (iii) der transgenerationalen Betrachtung von Konflikten. Die Datenstruktur zu diesem Abschnitt ist in Abbildung 18 dargestellt:





**Abbildung 18: Datenstruktur zu den Erfolgsfaktoren**

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.7.1 Rechtzeitige Entwicklung der Familienverfassung

Die rechtzeitige Entwicklung einer Familienverfassung wird als ein Erfolgsfaktor erwähnt. So waren Gesprächspartner der Ansicht, dass eine Entwicklung geschehen sollte, *bevor Probleme entstehen*. Dies ist wichtig, um überhaupt sprachfähig zu sein (FM-1). Man sollte eine Familienverfassung daher entwickeln, wenn es gut läuft und man sich versteht (FM-9). FM-1 ergänzt in diesem Zusammenhang:

Und das ist genau die Chance zu sagen, jetzt, wo es uns allen gut geht und wo wir halt eben gut miteinander und rational und vernünftig, sage ich mal, darüber sprechen können, genau diese Themen ausdiskutieren und erst mal die Haltung in guten Zeiten diesen Themen gegenüber halt kundzutun. (FM-1: Pos. 42)

Auch in Bezug auf die nachfolgende Generation ist eine rechtzeitige Entwicklung wichtig. So sollten auch Kinder frühzeitig eingebunden werden. Je eher man Regeln festlegt, desto einfacher wird es auch für die nächsten Generationen (FM-13). FM-6 sieht sogar einen Vorteil, wenn die Familienverfassung bereits im Kindesalter der potenziellen Nachfolger vorhanden ist:

...aber ich würde halt auch für mein Alter sagen, also ich bin der Älteste von uns mit 45, diese Familienverfassung, das Thema ist für uns eigentlich viel zu spät gekommen. Weil aus meiner Sicht hätte das eigentlich in einer Form bestehen müssen, als wir Kinder gewesen sind, weil dann wächst man mit diesen Dingen, die in dieser Familienverfassung stehen, auf. (FM-6, Pos. 209-211)

## Ergebnisse

Seiner Meinung nach beginnt der Generationswechsel früh und bereits über die Erziehung. So hätten Kinder in Familienunternehmen bereits sehr früh eine Reihe von Fragen (FM-6).

So ist eine proaktive Erstellung der Familienverfassung von Bedeutung (Hanson & Keplinger, 2020). Wartet man hingegen zu lange ab, kann es zur Katastrophe kommen (FM-5), denn *bei vorhandenen Konflikten fallen Einigungen zu Themen schwer*. Dies sehen mehrere Interviewpartner. FM-1 bemerkt hierzu: „Alleine aus dem Grund, wenn es schon bestehende Konflikte gibt, weiß ich nicht, inwiefern die Familie bereit ist, über den eigentlichen Konflikt hinaus, die ganzen anderen Themen anzugehen“ (FM-1: Pos. 36). In einem solchen Fall fällt eine Einigung schwer (EXP-1; FM-8; FM-9). In Konfliktsituation wird hingegen taktiert, um den Streit nach Möglichkeit zu gewinnen (FM-9). Liegen Konflikte vor, muss unter Zeitdruck und mit verringerter Objektivität eine Lösung gefunden werden (Montemerlo & Ward, 2011). Auch fällt es dann schwer, überhaupt einen Austausch zwischen den Familienmitgliedern herzustellen (EXP-2; FM-8). EXP-1 schildert solch eine Situation:

Die Konflikte sind ja noch nicht da. Die Konflikte, die dürfen noch nicht da sein, auch noch nicht greifbarer Reichweite. Sonst unterschreibt keiner mehr. Ich unterschreibe ja, dass ich bestimmte Mittel gar nicht ziehen will. Und das mache ich nicht, wenn ich schon stinkig drauf bin. (EXP-1: Pos. 375)

Schlussendlich ist eine Familienverfassung nur effektiv, wenn sie einstimmig entwickelt und akzeptiert wird (Duréndez et al., 2019). Daher sollten zu Beginn keine Konflikte vorhanden sein, zumal meist während der Erarbeitung neue entstehen können (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Hanson & Keplinger, 2020; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023; Schlippe et al., 2017).

### 5.7.2 Erkennung der Bedeutung des Prozesses

Wichtig ist auch, dass die Beteiligten die Bedeutung des Prozesses erkennen. Dazu zählt, dass *die Themen mit Bedacht gewählt* werden. Dabei dürfen auch „weiche“ Themen nicht hintenanstehen (FM-9). Wesentlich ist, dass die gesamte Familie über die Inhalte bestimmt. So beschreibt FM-5 hierzu: „Und wir haben sie ja absichtlich so gestaltet, dass wir den Prozess geöffnet haben, weil wir gesagt haben, die Charta kann unmöglich vom Vorstand oder Aufsichtsrat oder dem Beirat erstellt werden“ (FM-5: Pos. 97). Eine Verfassung darf keine Top-Down-Entscheidung sein, sondern muss gemeinschaftlich erarbeitet werden. Dazu müssen potenzielle Themenfelder in der Familie erkannt und erfasst werden (EXP-6). Auch EXP-7 sieht eine Bedeutung in der Eliminierung der wichtigsten familiären Streitpunkte.

Ferner ist die *Inklusion aller Familienmitglieder* wichtig. So sollten alle Angehörigen einbezogen (FM-3; FM-8; FM-9) und der Familie nicht nur ein fertiges Dokument zur Unterschrift vorgelegt werden (FM-3). Eine Familienverfassung sollte zusammen in Workshops entwickelt werden und die Angehörigen sollten sich gemeinsam Gedanken zu den verschiedenen Themen machen (FM-9). FM-3 beschreibt hierzu eine Bearbeitung von Fragestellungen in Kleingruppen sowie eine interaktive Gestaltung des Erarbeitungsprozesses. Auch die Ausführungen von FM-8 gehen in diese Richtung: „Erfolgsfaktoren sind, glaube ich, oder sind meiner Meinung nach immer, dass es keine Top Down Entscheidung ist, sondern dass so was halt gemeinschaftlich auch in Arbeitsgruppen erarbeitet wird“ (FM-8, Pos. 33). Auch nachfolgende Generationen sollten eingebunden werden (EXP-6; FM-11), bei Bedarf in Form eigener Workshops (FM-15). FM-8 sieht die Einbindung aller als wichtig für die spätere Zustimmung:

Egal, was neu eingeführt wird, Veränderungen, die stattfinden, die sich sozusagen auf gerade auch vielleicht die nächsten Generationen auswirken soll, beinhaltet glaube ich immer, dass die auch eingebunden werden in die Erarbeitung von Verfassungen, damit diese halt auch umgesetzt werden können. (FM-8: Pos. 33)

## Ergebnisse

Die Erarbeitung der Familienverfassung als gemeinsames Projekt der Familie und als inklusiver Prozess verstanden (Gläser, 2014). Fabis (2009) spezifiziert an dieser Stelle, dass jedes Familienmitglied die Möglichkeit haben muss, sich Gehör verschaffen zu können und seine Interessen in berücksichtigt sehen muss. Zudem sollten alle Angehörigen gleichbehandelt werden, was laut FM-5 eine Voraussetzung für die spätere Verbindlichkeit ist: „Also die Verbindlichkeit einer demokratischen Regel kriegen Sie nur hin, wenn sie demokratisch erstellt wird und das heißt, alle dürfen mitmachen“ (FM-5: Pos. 113). Laut FM-6 besteht die Gefahr, dass die operativ tätigen Angehörigen im Prozess dominieren, obwohl in der Familie ein Gleichheitsprinzip gelte. FM-6 führt hierzu aus:

So, das heißt, und dann dominiert ja das Familienprinzip, die Anteile, das heißt die Gleichheit aller Kinder, alle Kinder sind gleich viel wert, egal, ob sie BWL studieren oder Kunst oder was auch immer, so, dann müssen Sie in dem Prozess das praktizieren. Und dann hat der, der Kunst studiert hat, im Zweifel genauso viel Gewicht, ...So, und dann können Sie ja nicht sagen: ‚Naja, du, ja, das war schön, dass du Anteile bekommen hast, aber hältst halt mal die Fresse‘ ... (FM-6: Pos. 163-165)

So sind in der Familie alle gleich, egal welchen Hintergrund sie haben. Folglich haben auch alle Aussagen gleiches Gewicht (FM-6). Auch für EXP-6 ist Gleichbehandlung an dieser Stelle ein wichtiger Hebel:

...weil auf einmal die nicht Gehörten sich trauen und wie. ...Und ich Sorge dafür, dass man sie hört. Alleine die Dominanzverhältnisse des Unternehmens nicht auf die Familie zu übertragen und da alle als gleichgestellte Familienmitglieder wahrzunehmen und zu begleiten und ernst zu nehmen, ist ein unendlich wichtiger Hebel. (EXP-6, Pos. 298-302)

Folgt man nicht dem Gleichheitsprinzip, legt man laut FM-6 wieder die Grundlage für neue Konflikte. So könnten unterdrückte Personen irgendwann eine Blockadehaltung einnehmen, um Aufmerksamkeit einzufordern

## Ergebnisse

(FM-6). Ferner kann eine Nicht-Einbindung zu späterer Ablehnung der Ergebnisse führen (FM-4). FM-3 sieht daher einen aktiven und interaktiven Charakter der Erarbeitung als wichtig. Schlussendlich müssen auch Regeln für Fälle gefunden werden, in denen Familienkonstellationen nicht mehr zusammenpassen (FM-9; FM-14). So kann auch ein möglicher Ausstieg n Betracht gezogen werden (FM-14). Hierzu führt FM-9 aus:

Und ich glaube, wenn man so ein Prozess durchläuft, merkt man, ob das zusammenpasst oder nicht. Also es ist quasi auch ein Katalysator. Vielleicht ist es auch ein Lackmustrtest, ja? Und wenn man merkt, dass man nicht zusammenpasst, dann sollte man eigentlich auch handeln. (FM-9: Pos. 108)

Auch müssen sich *alle Personen der Bedeutung des Prozesses bewusst sein*. So beschreibt EXP-2: „...sondern es muss emotional safe sein, weil den Leuten muss bewusst sein, dass sie da auch Themen ansprechen, die quasi ans Eingemachte gehen“ (EXP-2: Pos. 30). Es sollte vermieden werden, in Eile eine Familienverfassung auf die Beine zu stellen, welche auf faulen Kompromissen fußt (FM-6). Daher wird der Prozess als entscheidend und eigentlich wertvoll gesehen (EXP-2; EXP-6; FM-6), da es zu einem intensiven Miteinanderreden zwischen den Angehörigen kommt (EXP-2; EXP-6). Wichtig ist, dass man sich diesem Prozess unterwirft (EXP-2). EXP-6 formuliert an dieser Stelle mehrere Erfolgsfaktoren: „Weil sie das als Prozess aufgefasst haben und weil sie gelernt haben, offen über Ängste, über Sorgen, über Drumherum, über aber auch die Verantwortung den Familien, aber auch den Familien der Mitarbeiter gegenüber offen reden zu können“ (EXP-6: Pos. 268). So ist die Akzeptanz des Prozesses wichtig für eine erfolgreiche Wirkung (FM-6). Ferner betont EXP-6, dass Einigkeit über die ethisch – moralische Bindewirkung der Verfassung herrschen muss.

### **5.7.3 Transgenerationale Betrachtung von Konflikten**

Eine transgenerationale Betrachtung von Konflikten ist insofern wichtig, als dass die Auslöser von Konflikten, Animositäten oder Rivalitäten oft in anderen, vorangegangenen Generationen zu finden sind. So wurde die *Lösung*

## Ergebnisse

*transgenerationaler Traumata* angesprochen. Bspw. kann eine Person eine Belastungsstörung haben, ohne jemals selbst einen Verlust erlebt zu haben (EXP-6). Dies kann an einer Übertragung von Traumata über die Gene liegen, wie EXP-6 erklärt:

In einem Körper befinden sich eigentlich drei Generationen. Das kann man ganz leicht erklären. Meine Mutter ist, Beispiel, meine Mutter ist mit meiner/ Nein, meine Oma ist mit meiner Mutter schwanger. Im fünften Schwangerschaftsmonat sind alle Eizellen ausgeprägt, die später befruchtet werden, aus dem ich werde. Das heißt, in meiner Oma sind zu einem bestimmten Zeitpunkt meine Oma, meine Mutter und ich drin. (EXP-6: Pos. 420)

Auch FM-1 berichtet davon, dies in den Prozess einfließen zu lassen:

...Thema Aufstellung, auch mal zu schauen, was haben denn unsere Ahnen oder unsere, zumindest die vorherigen zwei Generationen durchgemacht? Und wieso haben wir hier die Themen, die uns betreffen, die aber vielleicht gar nicht zu uns gehören? Und ich glaube, da braucht es jenseits der Familienverfassung eine Begleitung, die noch mal eine Ebene tiefer geht. Und da sind Sie dann halt eben bei der Mediation, da sind Sie dann bei Trauma-Therapeuten, was so ein großes Wort ist, ne, aber was ja nichts anderes ist, als Verständnis zu generieren, was liegt eigentlich dahinter? (FM-1: Pos. 72)

Diese Phänomene, welche sich jetzt äußern, deren Ursache aber vor Generationen stattfand, werden *transgenerationale Muster* genannt (EXP-6). Daher sollten mögliche Konfliktursachen auch in der Vergangenheit gesucht werden. Dies kann von großer Bedeutung sein, wie EXP-6 berichtet: „Die haben die aufgelöst und jetzt wird dieser junge Mann, der ein Nachfolger wird, alle Entscheidungen der Welt treffen können. Er konnte sie vorher nicht treffen, weil er in der Vergangenheit verhaftet war“ (EXP-6: Pos. 434). Die Wurzeln von Konflikten können teilweise auch unbedeutenden Situationen liegen (EXP-1). EXP-2 berichtet an dieser Stelle von einem Beispiel:

## Ergebnisse

Ich habe das regelmäßig, dass quasi Verletzungen, rein emotionale Verletzungen, ja, über Generationen hinweg getragen werden, die dann irgendwann zu Rachegefühlen führen und sagen, so, jetzt genehmige ich dieses Druckhaus nicht, weil du vor zwanzig Jahren meinen Opa so behandelt hast. (EXP-2: Pos. 306)

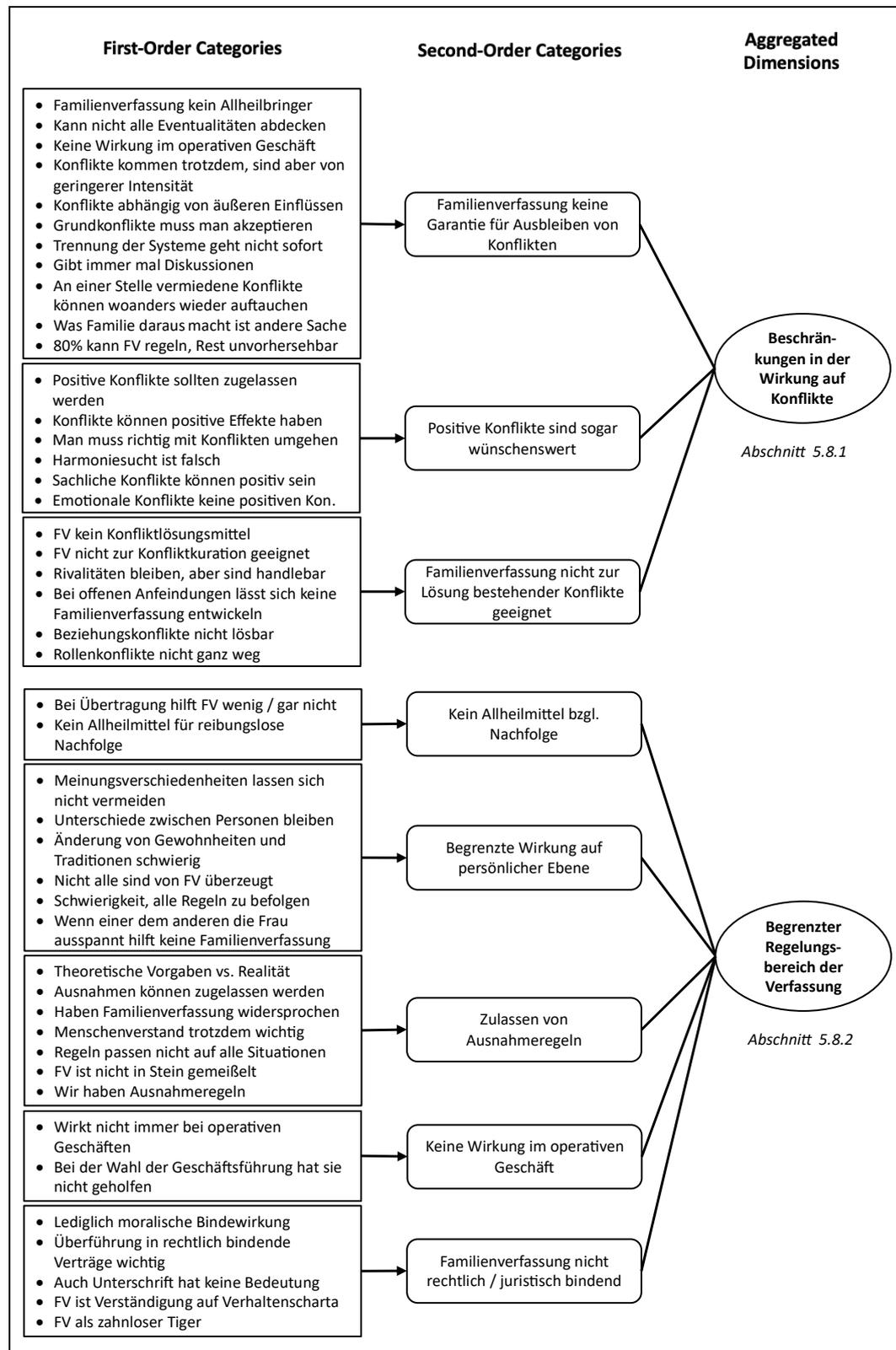
So muss man sich laut FM-1 immer die Frage stellen, welcher Konflikt vorherrscht und ob dieser zu der aktuellen Generation gehört oder aus einer vorherigen übertragen wurde. Es kann im hier und jetzt sowie aus wirtschaftlicher Sicht alles perfekt sein und doch kommen solche alten Verletzungen wieder hoch (EXP-2). FM-2 führt an dieser Stelle ein Beispiel aus seiner Familie an:

Bei uns war das zum Beispiel das Hadern meiner Cousinen damit, dass ihre Mutter Anteile des Familienstammes an meinen Vater gegeben hat, was dann in der letzten Konsequenz dazu führt, dass mein Stamm jetzt stärker ist und mehr Anteil hat und so. Und das sitzt da, aus irgendwelchen Gründen sitzt das tief. (FM-2: Pos. 37)

### **5.8 Grenzen in der Wirkung**

Ferner wurde eine Reihe von Limitationen in der Wirkung angesprochen. Diese Grenzen lassen sich aufteilen in (i) Beschränkungen in der Wirkung auf Konflikte sowie (ii) begrenzter Regelungsbereich der Familienverfassung. Die Datenstruktur hierzu ist in Abbildung 19 dargestellt:

# Ergebnisse



**Abbildung 19: Datenstruktur zu Grenzen der Wirkung**

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.8.1 Beschränkungen in der Wirkung auf Konflikte

Zuallererst kann das *Ausbleiben von Konflikten* durch eine Familienverfassung nicht garantiert werden. So können Konflikte nicht per se vermieden werden (EXP-2; EXP-5; FM-3). Man schafft es lediglich, diese einzudämmen (FM-10). Eine Familienverfassung ist vielmehr ein Werkzeug, mit dem Familien lernen, miteinander zu arbeiten, wie EXP-5 beschreibt:

...Familienverfassung ist kein Allheilmittel, sondern Familienverfassung ist eigentlich ein Weg, um zu lernen, strukturiert und professionell als Familie miteinander zu arbeiten, etwas, was man ja normalerweise in der Familie nicht macht, da isst man zusammen Kuchen oder sonst was, aber professionell miteinander arbeiten ist ja eigentlich nichts, was man in der Familie macht. (EXP-5, Pos. 52)

Dabei bildet die Familienverfassung ein Fundament und hilft, sich auf das Wesentliche zu besinnen (EXP-2). Man versucht, die Konflikte in einem beherrschbaren Maß zu halten (FM-6). Eine Garantie, dass dies funktioniert, ist eine Familienverfassung jedoch nicht (EXP-2; FM-6). Dies liegt auch daran, dass man im Leben nicht alles regeln kann, was möglicherweise passiert (FM-10; FM-15; FM-16). FM-1 merkt an dieser Stelle an:

Natürlich kann ich da nicht bis ins letzte Detail halt eben etwas regeln und das darf man bei der ganzen Familienverfassung ja auch nicht vergessen, das ist ja lediglich ein moralisch bindendes Dokument. Also was dann die Familie daraus macht, ist ja nochmal eine andere Geschichte. (FM-1: Pos. 46)

Laut EXP-6 lassen sich 80 Prozent der Fälle mit einer Verfassung regeln. Die verbleibenden 20 Prozent seien Unwegsamkeiten und Unvorhersehbares. Als Beispiel nennt EXP-6 Turbulenzen durch Corona Pandemie, mögliche Naturkatastrophen oder Kriege. Konflikte sind daher auch von äußeren Einflüssen abhängig. Auch Meinungsverschiedenheiten lassen sich nicht vermeiden (FM-3). Nicht zuletzt spielt auch die wirtschaftliche Situation des Unternehmens eine Rolle, wie FM-8 anmerkt:

## Ergebnisse

Also was es natürlich unheimlich einfach macht, konfliktfrei in Kontakt zu bleiben ist, dass das Unternehmen einfach in den letzten zehn Jahren sehr, sich sehr, sehr positiv entwickelt hat. Und es einfach keine Entscheidungen, keine Geschäfts-relevanten Themen gab, die innerhalb der Familie irgendwie zu großem Zwist geführt hätten. (FM-8: Pos. 25)

EXP-7 sieht hier einen Zusammenhang zu Ausschüttungen: „Ich sage mal, solange ein Unternehmen erfolgreich ist und solange es Geld verdient, solange die Gesellschafter also auch einmal entsprechende Ausschüttungen erhalten, ist das einfacher“ (EXP-7: Pos. 42). Kommt es hingegen zu wirtschaftlichen Problemen, werden die getroffenen Regelungen auf die Probe gestellt (EXP-5). Dann prallen Meinungen aufeinander (EXP-7). Jedoch muss man auch in guten Zeiten stets eine Reihe von Grundkonflikten akzeptieren (FM-11). Interviewpartner berichten in diesem Zusammenhang von weiterhin vorhandenen Konfliktpotenzialen (FM-5), aufkommenden Diskussionen (MA-1) oder Redebedarf an der ein oder anderen Stelle (FM-1).

Konflikte gänzlich zu unterdrücken, darf auch nicht das Ziel sein, so sollte *Raum für positive Konflikte* bestehen (FM-2). Es kann trotz Verfassung immer mal wieder zu Diskussionen oder verschiedenen Meinung kommen, was laut FM-12 auch sein muss (FM-12). EXP-5 erwähnt hierzu:

...und ich sehe Konflikte auch gar nicht unbedingt als was Negatives, denn Konflikte zeigen einfach auch Problembereiche auf, zeigen auch, wo es notwendig ist, miteinander zu sprechen und dann können Konflikte sehr konstruktiv sein. Also ich glaube, das Wesentliche ist, dass man mit Konflikten sachgerecht umgeht. Es herrscht/ das ist so typisch deutsche Mentalität, glaube ich, Konflikte sind was Schlechtes und die muss man unter den Tisch kehren, im Zweifelsfall muss man sie irgendwie aussitzen, aber sie können ja auch sehr konstruktiv sein. (EXP-5: Pos. 20).

EXP-9 beschreibt zudem eine komplette Vermeidungshaltung und Harmoniesucht als falsch. Auch EXP-2 sieht Konflikte nicht per se negativ:

## Ergebnisse

Ja, genau, es geht dann immer sachliche Konflikte ja, aber emotionale Konflikte nein. Es dürfen keine emotionalen/ Es dürfen keine Verletzungen stattfinden. Auf welcher Basis auch immer. Und dazu dient natürlich auch wieder die Familienverfassung, diese Verletzungen zu vermeiden oder zu minimieren, weil man ja die Erwartungshaltung des anderen abgeholt hat. (EXP-2, Pos. 300-304)

Wichtig ist hier, dass es sachliche Konflikte sind, bei denen keine emotionalen Verletzungen geschehen. Trotzdem kann es laut FM-10 zu intensiven Auseinandersetzungen kommen: „...dann geht es immer richtig zur Sache. Aber dann, Gewitter reinigt auch die Luft...“ (FM-10: Pos. 355).

Ferner ist eine Familienverfassung *nicht zur Lösung bestehender Konflikte geeignet* (FM-3; FM-5). So lassen sich sowohl Rollenkonflikte als auch Beziehungskonflikte nicht vollständig in den Griff kriegen (FM-2). Insbesondere bei Geschwisterrivalitäten wird von einer eingeschränkten Wirkung berichtet. So lassen sich diese nicht mit einer Verfassung lösen (FM-1; FM-3; FM-7). Es kann lediglich zu einer Entschärfung der Rivalitäten kommen (FM-5; FM-15). Hierzu schildert FM-3:

Meine Mama und meine Tante, die hatten immer ihre Themen. Aber die kommen halt jedes Mal, wenn es dann eben um das Unternehmen geht, dahin, zu sagen, ah, das wollen wir aber gemeinsam machen, und das ist uns beiden wichtig, und für uns beide erfüllt es Bedürfnisse. Wie kriegen wir das am besten gemeinsam hin? Und dann lassen wir den anderen Kram beiseite. (FM-3, Pos. 125)

In diesem Fall sehen beide, dass ihnen das Unternehmen ihre Bedürfnisse erfüllt. Egal, wie unterschiedlich die Positionen auch sein mögen, bildet das Unternehmen so ein gemeinsames Interesse. Ähnlich verhält bei FM-10, welcher eine strikte Trennung als Erfolgsgeheimnis sieht:

Ganz ehrlich, das nennen wir gesunde Alzheimer. So nennen wir das. Das ist unser Spruch. Das heißt, das Negative vergessen, das Positive behalten. Ne, und dann haben wir auch immer gesagt, also

## Ergebnisse

dass das Geschäftliche aus dieser Sicht dann eben mit dieser Formel dann weggebucht wird und dass man sich dann abends auch wieder beim Glas Bier treffen kann. (FM-10, Pos. 343-349)

Auch FM-10 und FM-15 berichten, trotz Geschwisterkonflikten immer zusammengefunden zu haben. Vor allem eine Verschriftlichung gemeinsamer Werte sowie ein frühzeitiges Reden über schwierige Themen bewirkt eine Abschwächung des Konfliktpotenzials (FM-7). Insbesondere die Regelung von Macht und Geldfragen ist hier von Bedeutung (FM-1).

### **5.8.2 Begrenzter Regelungsbereich der Familienverfassung**

Betrachtet man das Thema *Unternehmensnachfolge*, so ist die Familienverfassung hier ebenfalls nicht als Allheilmittel zu sehen. Bei der eigentlichen Übertragung des Unternehmens hilft sie wenig bis gar nicht (FM-7). Auch EXP-5 sieht keine Garantie für eine reibungslose Übergabe.

Auch gibt es nur *begrenzte Wirkung auf persönlicher Ebene* der Familienmitglieder. So kommt es immer noch zu unterschiedlichen Meinungen (FM-5). Ferner hilft eine Verfassung nicht bei grobem persönlichem Fehlverhalten Einzelner, wie EXP-2 beschreibt: „Wenn der eine Bruder dem anderen Bruder die Frau ausspannt in dieser Thematik, dann hilft auch keine Familienstrategie im Zweifel“ (EXP-2: Pos. 292). Unterschiede zwischen den Angehörigen bleiben ebenfalls bestehen: So empfinden Menschen Dinge unterschiedlich (FM-11). Auch bleiben unterschiedliche Wertvorstellungen (EXP-5) und Charaktereigenschaften erhalten (FM-5). Weiter lassen sich individuelle Prägungen nicht einfach so ausradieren (FM-1). Dinge, die über Jahre auf eine gewisse Art gelaufen sind, kann man ebenfalls nicht von heute auf morgen ändern (FM-6). FM-13 bemerkt zudem die Herausforderung, sich im Alltag an alle Regeln der Verfassung zu halten.

Die *Möglichkeit von Ausnahmeregeln* sollte ebenfalls in Betracht gezogen werden (EXP-5; FM-10 und FM-14). Diese können notwendig werden, wenn sich bspw. die Rahmenbedingungen ändern und theoretische Pläne nicht mehr zur Realität passen (EXP-5). FM-10 berichtet hierzu:

## Ergebnisse

Das nennen wir Ausnahmeregel. Und dann setzen wir uns zusammen und wenn dann alle der Meinung sind oder wir haben eine Prozentzahl festgelegt, nicht alle, weil alle kriegst du nie hin. Oder selten. Und dann können solche Ausnahmen beschlossen werden. Ja. (FM-10, Pos. 251-255)

FM-14 berichtet hier von einer konkreten Begebenheit:

Nun ist es so, dass ein Gesellschafter nach jahrelanger Scheidung, die Frau ist vor Jahren weg, mit der führenden Mitarbeiterin liiert ist und da gibt es diverse Regeln, die sagen, das macht man nicht. Wenn aber alle Gesellschafter der Meinung sind, machen wir einen Haken, steht in der Familienverfassung und es gibt so einen Spruch ‚never fuck the payroll‘ und aber alle sagen, das passt. Dann ist das auch so. (FM-14: Pos. 221)

Eine Familienverfassung ist demnach nicht in Stein gemeißelt. So können jederzeit, wenn erforderlich, Ausnahmen von der Familie beschlossen werden. Ebenfalls sehen Gesprächspartner *keine Wirkung im operativen Geschäft* (FM-13). Auch hat sie im Fall von FM-13 bei der Wahl der Geschäftsführer nicht geholfen. Die größte Einschränkung in der Wirkung einer Familienverfassung ist sicherlich, dass diese *keine juristische Bindewirkung* hat (FM-6; FM-9; FM-14; MA-1). Diese Eigenschaft sehen auch eine Reihe weiterer Autoren (bspw. Bloemen-Bekx et al., 2019; Felden et al., 2019; Lipman & Bozzelli, 2012; Matias & Franco, 2021). Lediglich eine moralische Bindung kann erreicht werden (EXP-2; FM-1; FM-3; FM-14). Eine Verfassung hat daher mehr den Charakter einer Empfehlung, einer Richtlinie für die Familie (FM-14). FM-7 beschreibt die Familienverfassung daher als zahnlosen Tiger:

Ja, gut, es gibt Grenzen, ne? Also ich sage mal, wenn ich sage, es ist ein zahnloser Tiger, wenn man jetzt, ne, aus BWL, juristischen Sicht da drauf schaut, dann ist das, ja, ist ein zahnloser Tiger am Ende, ne? Deswegen darf man es auch nicht überbewerten. (FM-7: Pos. 153).

## Ergebnisse

FM-9 sieht in der mangelnden rechtlichen Durchsetzbarkeit jedoch kein Problem:

Die Familienverfassung, so habe ich das, haben wir das gelernt hier, ist jetzt kein, ich sage mal kein juristisches Dokument, sondern es ist sozusagen eine gemeinsame Verständigung, ja, auf eine Verhaltens-Charta, nicht? Und das hat eigentlich auch ganz gut funktioniert, weil nicht alles, was hier steht, können Sie auch in Verträge reinschreiben, weil das eben teilweise auch weich ist, ja? Also es wird auch Kultur beschrieben, ja? Und Werte werden beschrieben. Das ist nichts für einen Vertrag, ja? (FM-9, Pos. 52)

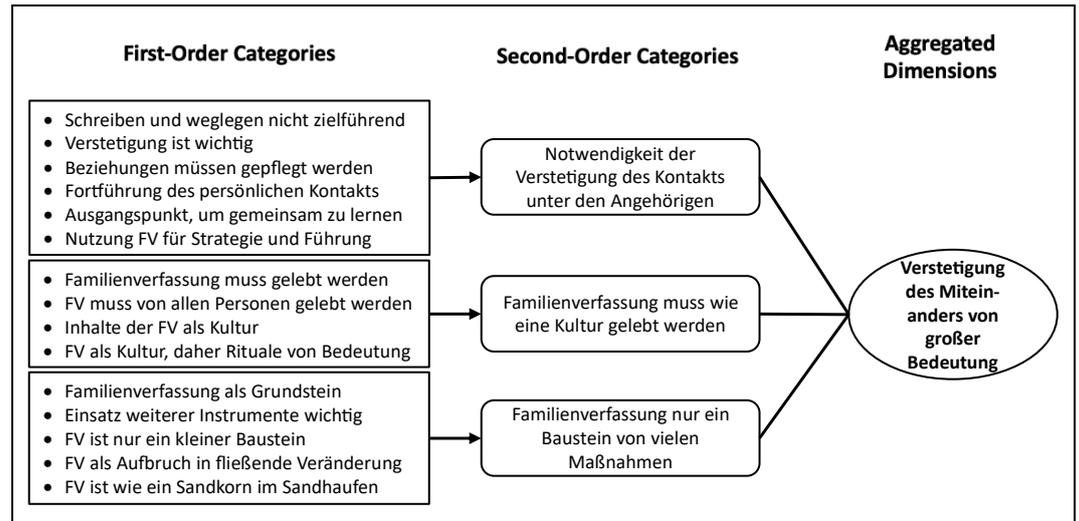
Zwar wird die Verfassung nach Fertigstellung unterschrieben, jedoch sieht FM-14 die Wirkung der Unterschrift sehr begrenzt:

Und da ist die Unterschrift das eine, der ich sage jetzt mal rein symbolisch, der Fingerabdruck mit Blut wäre ja dann noch mal nachdrücklich. Ich meine das wirklich ernst. Das ist schon ein wichtiges Dokument, wenn man das lebt. ...das eine ist ja eine Unterschrift. Die setze ich unter jede Weihnachtskarte. Was ist denn eine Unterschrift heute wert? Früher gab es dafür Siegel. (FM-14, Pos. 191-195)

Aus den genannten Gründen kann eine Überführung in rechtlich bindende Vertragswerke sinnvoll sein. Daher ist die Verfassung laut FM-7 auch nur einer von vielen Bausteinen: „Ich sehe das eben auch nur als ein Baustein von den eben angesprochenen anderen Bausteinen. Und als Grundlage für eben alle Themen die irgendwo Rechtswirksamkeit entfalten, ne, Gesellschaftssatzung, Ehevertrag, Erbvertrag und diese Themen.“ (FM-7, Pos. 155-157). Auch FM-6, FM-9 und FM-15 berichten von einer Überführung der Familienverfassung in den Gesellschaftervertrag.

## 5.9 Notwendigkeit der Verstetigung

In den Interviews wurde betont, wie wichtig eine Verstetigung der Familienverfassung, bzw. der in ihr getroffenen Regelungen und des familiären Miteinanders im Rahmen des Prozesses ist. Die Datenstruktur zur Bedeutung dieser Verstetigung ist in Abbildung 20 dargestellt:



**Abbildung 20: Datenstruktur zur Notwendigkeit der Verstetigung**

Quelle: Eigene Darstellung

Generell wird eine große *Notwendigkeit zur Verstetigung des Kontakts unter den Angehörigen* gesehen. Eine Verfassung zu schreiben und dann in der Schublade verschwinden zu lassen, reicht nicht aus (EXP-6; FM-3; FM-9; FM-12; FM-14). Für FM-9 ist eine Verfassung dann gescheitert:

Nur schreiben ist noch nicht leben, nicht, ja? Ich glaube, das muss dann eben auch immer wieder in der Praxis geübt werden, ne?  
 ...Ich denke auch, wenn man die [die Familienverfassung] jetzt zwei Jahre in die Schublade legen würde und würde nichts tun, ja, von dem, was da steht. Da ist tot, ja? Dann ist es eigentlich, in dem Moment ist es gescheitert, ja? (FM-9: Pos. 100, 102)

Aus diesem Grund kommt der Verstetigung eine besondere Bedeutung zu (FM-9; FM-10; FM-13; FM-16). So führt FM-7 beispielhaft an, dass eine Familienverfassung noch nicht der Punkt sei, wo die Familie zusammen-

## Ergebnisse

wachse. Auch kann es manchmal notwendig sein, Beziehungsarbeit zu machen (FM-3). Insbesondere geht es hier um die Fortführung des persönlichen Kontakts untereinander. FM-9 berichtet hierzu:

Deswegen haben wir auch hier zum Beispiel definiert, dass wir Aktivitäten gemeinsam machen mit den Kindern, die sozusagen dann auch ein Mindest Miteinander, ja, dazu führen, dass man sich eben, dass man sich kennt, ja? Dass man auch mal gemeinsam etwas erlebt, ja? Dass man sich austauscht. Das ist also zu pflegen, nicht, diese Soft Facts. (FM-9: Pos. 64)

Auch für FM-11 ist es wichtig, räumliche und menschliche Nähe herzustellen. Die Bedeutung hiervon steigt mit der Anzahl der Familienmitglieder (FM-7). So soll gewährleistet werden, dass Nachfahren sich untereinander kennen (FM-12; FM-13). Um diesen Zusammenhalt zu pflegen, können entsprechende Maßnahmen Bestandteil sein (FM-3). So wird die Verfassung als Ausgangspunkt eines gemeinsamen Lernens gesehen (FM-5; FM-11).

Ferner sollte *die Familienverfassung wie eine Kultur gelebt werden* (FM-9; FM-10; FM-11). Um sie mit Leben zu füllen, braucht es Kommunikation (FM-2). Genauso spielt es laut FM-16 eine Rolle, was man vorlebt:

Die Verfassung kann so ein bisschen Orientierung geben. Aber wie man es lebt und was man vorlebt und was einem wichtig ist oder so, das ist irgendwie /. Das ist trotzdem immer noch das Wichtigste, dass man es irgendwie auch authentisch so lebt, ... Ich hätte jetzt mal ... ein Beispiel, wir haben gesagt, das ist so /. Wir sind ja ein schwäbisches Unternehmen, Bescheidenheit ist wichtig. Wir würden jetzt darum bitten, dass die Kinder jetzt nicht irgendwie auf Social Media posten, wenn sie da irgendwo in einem schönen Hotel, oder so etwas waren. Das würden wir nicht wollen, aber wir würden es aber auch selber nicht tun und damit vorleben. Also, ich kenne Familien, die sagen, das macht man nicht. Und dann machen sie es aber selbst und dann wirkt das nicht mehr glaubhaft irgendwie so. (FM-16, Pos. 114)

## Ergebnisse

Die Familienverfassung ist mit einer Kultur vergleichbar, da eine Kultur etwas ist, was man nicht nur aufschreibt, sondern auch lebt (EXP-6). EXP-9 sieht hier wiederkehrende Rituale von Bedeutung.

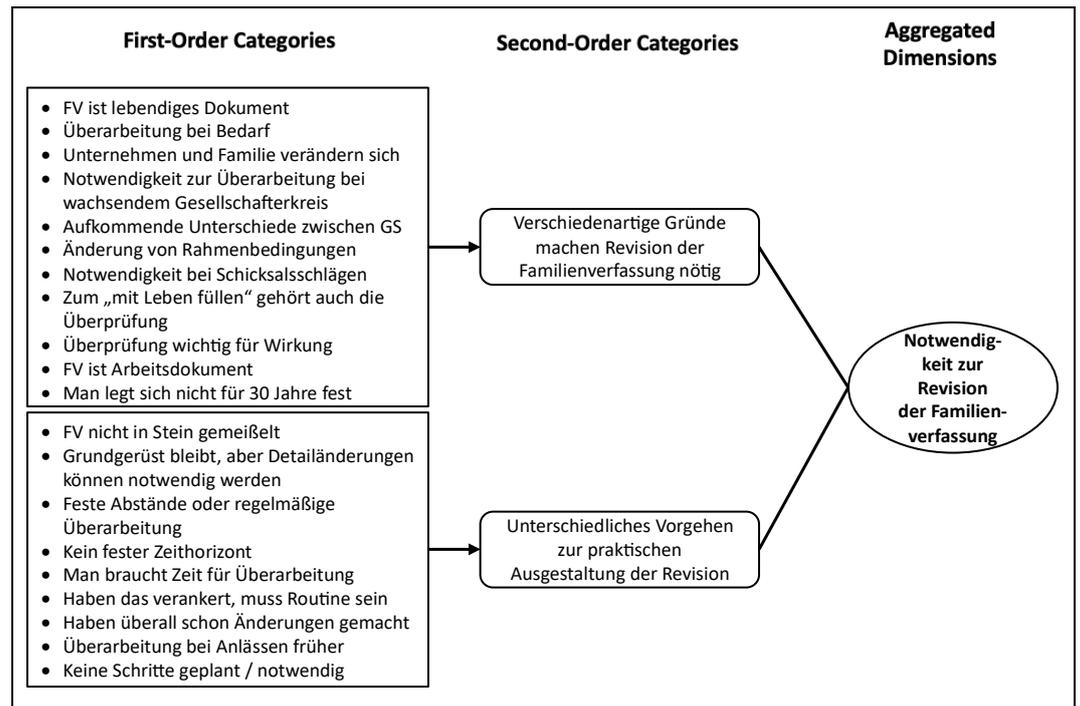
Ferner wird die *Familienverfassung* nur als ein Baustein von vielen Maßnahmen gesehen (FM-16). Weitere Instrumente können bei der Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen helfen (FM-5). FM-7 zieht hier einen Vergleich: „Aber das ist, sage ich mal, eher ein Sandkorn irgendwo oder die Größe eines Sandkorns was, sage ich mal, dann irgendwie mit vielen anderen Sandkörnern zu einem riesen Sandhaufen werden kann“ (FM-7: Pos. 77). Andere sehen die Verfassung als eine Art Ausgangspunkt in eine fließende Veränderung und einen lernenden Prozess (FM-5). So bezeichnet FM-6 die Verfassung als Grundstein und Basis für die Zukunft, FM-11 sieht sie als starkes Fundament und FM-9 als Präambel zu allem. Mit Hilfe der Verfassung entwickelt man eine gewisse Grundhaltung (FM-9), was folgt ist die Ausgestaltung, wie es gelebt wird (EXP-7). Nichtsdestotrotz ist der erste Schritt von besonderer Bedeutung (FM-5). Weiter führt FM-5 aus:

Insofern ist die Charta nicht zu verstehen als ein Pflaster, was jetzt noch mal fünf Jahre hält, sondern ein Einstieg in einen Prozess, der, was Sie gesagt haben, Transformation. Wir müssen uns viel, viel stärker als auf dem Weg verstehen. (FM-5, Pos: 273)

### **5.10 Revision der Familienverfassung**

Ein häufig genannter Punkt in Zusammenhang mit der Verstetigung der Familienverfassung ist die Notwendigkeit zur wiederkehrenden Revision der Familienverfassung. Die Datenstruktur hierzu zeigt Abbildung 21:

## Ergebnisse



**Abbildung 21: Datenstruktur zur Revision der Familienverfassung**

Quelle: Eigene Darstellung

Weiter werden verschiedenartige Gründe für eine *Revision der Familienverfassung* genannt. So würde man sich nicht für 30 Jahre festlegen (FM-3). Die Verfassung ist ein lebendiges, flexibles Dokument (Berent-Braun & Uhlner, 2012; Distelberg & Sorenson, 2009; Gimeno et al., 2010; Gläßer, 2014). Sie wird als ein Arbeitsdokument gesehen (FM-11), bei dem die wiederkehrende Überarbeitung den Charakter als lebendes Dokument bewirkt (FM-2; FM-6; FM-9; FM-11). FM-9 erläutert hierzu:

...weil aus meiner Sicht ist das [die Familienverfassung] halt eher ein lebendiges Dokument als ein totes Dokument, was jetzt einmal geschaffen worden ist und dann fünfzig Jahre still liegt, sondern ich glaube schon, dass man das alle fünf Jahre, alle sieben Jahre, weiß ich nicht, sich einfach angucken wird und auch wir haben da schon Mechanismen etabliert, wie auch Veränderungen dann herbeigeführt werden. (FM-6: Pos. 59)

EXP-2 sieht eine Notwendigkeit für eine Überarbeitung der Familienverfassung gegeben, wenn es tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen oder

## Ergebnisse

der Familie gibt. So erfolgt eine Anpassung, wenn Bedarf dazu besteht (FM-13), weil bspw. etwas nicht mehr passt (FM-2; FM-10). Laut FM-9 werden Änderungsbedarfe mit der Zeit sichtbar: „Und wenn man es [die Familienverfassung] weiterentwickelt, ist es eben ein Zeichen auch dafür, dass man da mitgearbeitet hat. Und dass man eben auch sieht, was funktioniert und was ist vielleicht nicht sinnvoll geregelt“ (FM-9: Pos. 36). Eine Notwendigkeit hierzu kann entstehen, weil Familie und Unternehmen sich verändern (FM-7; FM-12), bspw. durch einen wachsenden Gesellschafterkreis (EXP-2; FM-11; FM-12). Familienunternehmen sind dynamisch und die Zusammensetzung von Familie und Unternehmen kann sich ändern (Botero et al., 2015). Häufig findet eine Überarbeitung im Kontext eines bevorstehenden (EXP-2) oder vollzogenen Generationswechsel statt (FM-9). FM-9 führt hierzu aus:

Wenn dann noch mal eine Generation weiter wäre und die Sache kommt und das wären dann vielleicht, ich weiß nicht, sagen wir mal zwanzig oder dreißig, da haben wir uns nicht getraut, daran jetzt schon zu denken. Weil ich denke, dann ist auch/ ja? Das muss man sicherlich dann wieder überarbeiten und anpassen an die Situation, nicht, ja? (FM-9: Pos. 32)

Grundsätzlich sind die Gründe ähnlich gelagert, wie jene, die zur erstmaligen Erarbeitung führen (Vgl. Abschnitt 5.1). Auch hier geht es um wachsende Heterogenität, nachlassende Verbundenheit, Einbindung der nächsten Generation sowie Rollen und Eignung von Familienmitgliedern (FM-11). Änderungsanstöße können auch von der nachfolgenden Generation kommen, wie FM-13 beschreibt:

Wenn da Bedarf besteht, sind wir sicherlich nicht abgeneigt. Aber eigentlich haben wir es jetzt so formuliert, dass es Spielraum gibt, aber die Leitplanken gegeben werden. Und die nächste Generation sagt: Das passt aber jetzt nicht mehr, dann müssten die sich natürlich erneut hinsetzen und eine neue Version dort erarbeiten. (FM-13, Pos. 69)

## Ergebnisse

Ferner berichtet FM-3 vom Einstieg eines neuen Gesellschafters. Hier kann es ihrer Meinung nach helfen, nochmal in den Prozess zu gehen, um alle einzubinden. Ferner werden sich ändernde Rahmenbedingungen als Anstoß genannt. FM-10 führt weiter die Corona-Pandemie an: „So durch Corona hat sich ja auch viel geändert. Ja, und da muss das einfach angepasst und individualisiert werden“ (FM-10: Pos. 257). Auch können Änderungen in der Geschäftsführung (EXP-8), die wirtschaftliche Situation (EXP-2) oder Dynamiken am Weltmarkt Änderungen erforderlich machen (EXP-9). Aber auch bei Wendepunkten im Leben, wie Scheidungen (EXP-6) oder Schicksalsschlägen in Form von Todesfällen kann eine Überarbeitung erfolgen (EXP-2). „Familienmitglieder, die versterben, die heiraten, die wegziehen, die irgendwas machen. Es gibt ganz oft den Bedarf und dann ganz kritisch noch mal draufzugucken“ (EXP-9: Pos. 83).

Weiter kann es zu einem Wandel rechtlicher Rahmenbedingungen oder der Interessen der Gesellschafter kommen (Gläser, 2014). Die regelmäßige Überarbeitung und Überprüfung sorgt zudem dafür, dass die Verfassung nicht an Relevanz verliert (Lipman & Bozzelli, 2012; Matias & Franco, 2020, 2021).

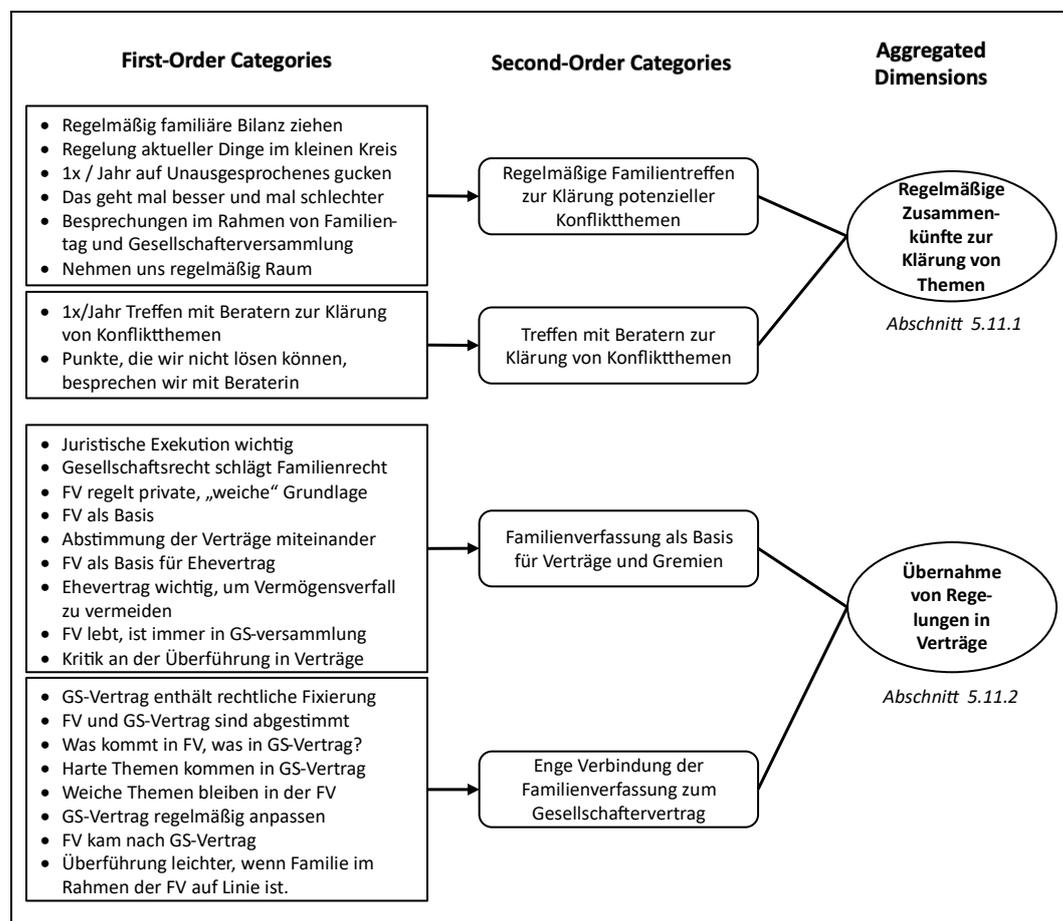
Bei der Umsetzung der Revision gibt es jedoch *unterschiedliche Vorgehen*. So ist eine Verfassung nicht in Stein gemeißelt (FM-3; FM-13; FM-16). Ihr Grundgerüst bleibt jedoch bestehen, Änderungen erfolgen laut EXP-8 meist in Detailfragen: „Weil das Grundgerüst ist da, ich muss dann vielleicht nochmal ein Badezimmer renovieren, aber muss nicht das ganze Haus neu machen“ (EXP-8: Pos. 87). Sofern alle Beteiligten einverstanden sind, können Änderungen einfließen (FM-6; FM-13). Oftmals werden feste Abstände von ein paar Jahren zur Revision gewählt, meist zwischen drei und sieben Jahren (EXP-6; FM-6; FM-9; FM-10; MA-1). Bei konkreten Anlässen kann dies auch früher erfolgen (FM-10). Andere erwähnen eine regelmäßige Überprüfung (FM-3; FM-15; FM-16) oder verfolgen keinen festen Zeithorizont (EXP-2; FM-15). Die Revision der Verfassung kann durchaus eine wichtige Rolle einnehmen, wie FM-3 berichtet: „Also, wir haben auch einfach im Prinzip in jedem Abschnitt gefühlt, glaube ich, schon Änderungen gemacht, oder in

## Ergebnisse

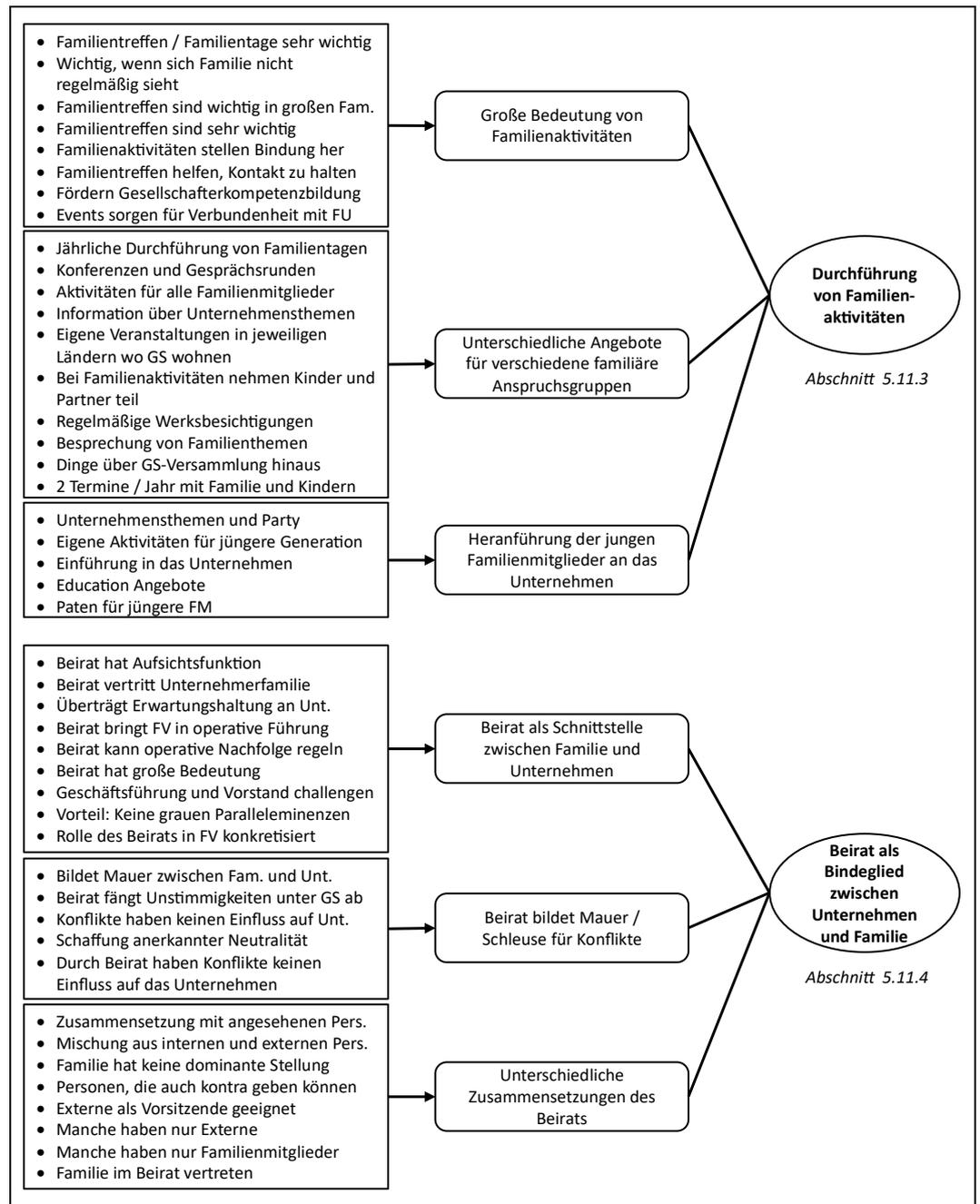
jedem Themengebiet, was da drinsteht, außer in den Basiswerten, die uns zusammenhalten“ (FM-3, Pos. 135). Auch FM-9 erwähnt, dass dies Teil einer Routine ist.

### 5.11 Weitere Maßnahmen zur Verstetigung

Neben der Revision der Familienverfassung wurde von weiteren Maßnahmen berichtet, welche zur Verstetigung beitragen. Hierzu zählen (i) regelmäßige Zusammenkünfte zur Klärung konflikträchtiger Themen, (ii) Übernahme von Regelungen in Verträge, (iii) Durchführung von Familienaktivitäten sowie (iv) Beirat als Bindeglied zwischen Unternehmen und Familie. Die Datenstruktur zu diesen Aussagen ist in Abbildung 22 dargestellt:



## Ergebnisse



**Abbildung 22: Datenstruktur zu Maßnahmen zur Verstetigung**

Quelle: Eigene Darstellung

Die Maßnahmen zur Verstetigung einer Familienverfassung bewirken laut Gläser (2014), dass diese mit Leben gefüllt und im Bewusstsein der Familie gehalten wird. Diese sollten, wie in Abschnitt 5.4.6 beschrieben, schriftlich fixiert werden (Gläser, 2014).

### 5.11.1 Regelmäßige Zusammenkünfte zur Klärung von Themen

Gesprächspartner berichten weiter über Maßnahmen zum Umgang mit aufkommenden Konflikten. So werden *regelmäßige Familientreffen zur Klärung potenzieller Konfliktthemen* durchgeführt. Bspw. wird ein Gremium erwähnt, welches sich regelmäßig zur Besprechung aktueller Themen trifft (MA-1). Auch FM-2 berichtet von derartigen Zusammenkünften:

Wir nehmen uns den Raum im Gesellschafterkreis regelmäßig, indem wir/ wir machen dreimal im Jahr Gesellschafterversammlung und diesen Familientag und flankierend gibt es dann immer so Treffen, dass wir zum Beispiel im Gesellschafterkreis Mittagessen oder so, wo wir dann einfach Raum haben, dass bestimmte Dinge auf den Tisch können so. Und das geht mal besser und mal schlechter und so. (FM-2, Pos. 41)

EXP-9 empfiehlt es nach eigener Aussage eine jährlich familiäre Bilanz:

Also, deshalb empfehle ich auch, ...dass man genau wie eine Gesellschafterversammlung, wie eine Bilanzbesprechung, dass man einmal im Jahr eine familiäre Bilanz zieht. Wie wohl oder nicht wohl haben wir uns damit gefühlt? Ist da irgendetwas? Müssen wir irgendetwas wissen? Müssen wir noch mal etwas hinterfragen? Hat man das Gefühl, es halten sich alle dran oder nicht? (EXP-9: Pos. 79).

So besteht Chance, dass aus einer Regelmäßigkeit eine Kultur wird:

Das ist so etwas, wenn man das einmal im Jahr einfach macht, das kann man ganz oberflächlich Weihnachten beim Plätzchenbacken machen. Dann ist es gut, das zu hinterfragen, weil dann wird daraus eine Kultur. Dann lernt man auch, offen zu reden und zu sagen: ‚Nein‘, da gab es ein paar Situationen, die fand ich nicht so cool... Und dann hat man / merkt man auf einmal, wenn man das nicht rauskriegt, ...dann würde man drei, vier, fünf Jahre später wieder diese harten, konfrontativen Dinge haben. (EXP-9: Pos. 79)

Auch wird die Möglichkeit zur Klärung konfliktträchtiger Themen im Rahmen von Familientreffen gesehen (Tapiés & Ceja, 2011). Ferner können, insbesondere im Fall von aufkommenden Konflikten, *Treffen mit Beratern zur Klärung* angesetzt werden (FM-1; FM-2). Dies ist im Fall von FM-1 schriftlich verankert. Zur Notwendigkeit dieser Zusammenkünfte führt FM-2 an: „...es ist eben gut, so ein Forum zu haben... Weil das kann natürlich das schriftliche Papier nicht so ohne weiteres lösen dann“ (FM-2: Pos. 37). Weiter beschreibt FM-2, dass Kontakt zu einer Beraterin gesucht wird, sollten Punkte aufkommen, die sich nicht mehr so einfach innerhalb der Familie lösen lassen. Dies hilft seiner Ansicht nach, um den deeskalierenden Umgang mit Rivalitäten fortzusetzen.

### **5.11.2 Übernahme von Regelungen in Verträge**

Weiter wird eine Überführung der Regelungen in Verträge erwähnt, so dient die *Familienverfassung als Basis für Verträge und Gremien*. So sieht Gläßer (2014) eine Familienverfassung als Grundlage für Regelwerke, Verträge und sonstige Rechtsgeschäfte, die ein Familienunternehmen betreffen. Insbesondere die juristische Exekution wird von mehreren Gesprächspartnern als wichtig erachtet, da eine Familienverfassung nicht juristisch exekutierbar ist (FM-6). Sie sorgt vielmehr für eine Kultur, wohingegen Gesetze etwas Anderes sind (EXP-6). Auch EXP-8 sieht dies ähnlich: „Familienverfassung ist ja kein rechtliches Gebilde... Daraus können sich rechtliche Verpflichtungen ableiten lassen, durch weitere Vertragswerke“ (EXP-8: Pos. 11). FM-6 führt hierzu an, dass, sofern man sich nicht einigen kann, die juristische Exekution geben muss. Weiter führt FM-6 aus:

...deswegen finde ich so dieses einen Vergleich mit dem Grundgesetz schon ganz passend, weil am Ende das Grundgesetz dann seinen Ausfluss halt im Strafgesetzbuch. ...Und ich kann mir natürlich immerzu sagen, was war denn die Idee der Gründerväter sozusagen. So, deswegen kann ich immer nochmal einen Bezug hinstellen, um das eventuell auch neu zu interpretieren, aber am Ende bedarf es halt die Übersetzung in die wahre/ letztendlich in die Möglichkeit der Exekution, dann auch zu sagen, gut, wenn wir uns hier alle nicht

## Ergebnisse

mehr einigen können und wenn wir alle jetzt hier irgendwie sehen, dann gibt es auch Wege, wie wir das dann durch die Verträge dann einfach sagen, gut, da weiß jeder, wo er steht und was seine Rechte und was seine Pflichten sind. (FM-6: Pos. 229, 231)

In einer Familienverfassung wird die private, weiche Grundlage festgehalten (FM-7). Man bildet ein emotionales Fundament, wie FM-7 ausführt:

Also wenn ich jetzt hier mal oben mal angucke hier, Rückhalt und Hilfsbereitschaft haben wir definiert. Wir schreiben unsere Haltung, wir stehen für einander ein, beschützen uns gegenseitig. Ne? Das sind ja so wirklich weiche Themen, die finden sich natürlich so wie es da steht nicht in einer Gesellschaftssatzung, ne? (FM-7, Pos. 191-193)

Ferner sieht FM-7 ein Fehlen vertraglicher Konstellationen auf der Familienseite (FM-7: Pos. 59). Daher kann die Familienverfassung als Basis für eine Vielzahl weiterer Maßnahmen gesehen werden, wie FM-1 ausführt:

Also, das glaube ich, ist nochmal das Wichtige, als ich sagte, dass die Familienverfassung ja lediglich das moralisch bindende Dokument ist, ist es dennoch in meiner Sicht die Vorlage für die Ausgestaltung aller Gremien, der Geschäftsordnungen, der zustimmungspflichtigen Geschäfte, also der ganzen Normative und eben auch des Gesellschaftsvertrages, ne? (FM-1: Pos: 58)

Weiter führt FM-1 an:

Und dann können wir auch entsprechend die Verträge, Geschäftsordnungen und, und, und, halt eben aufbauen. Und das ist uns dann auch viel schneller gelungen, als wir eine Basis hatten, um zu sagen, okay, das ist unser gemeinsamer Nenner. ...und haben dann unseren Gesellschaftsvertrag angepasst. Dann sind wir in die Gremien gegangen und die bestückt, ne? Und haben die Kandidaten dafür ausgewählt und, und, und. (FM-1, Pos. 60).

## Ergebnisse

Auch FM-7 und EXP-9 bemerken, dass weiterführende Verträge mit einhergehen müssen. So sehen beide die Verfassung als Grundlage juristische Dokumente wie den Gesellschaftervertrag, Gesellschaftssatzung, Ehevertrag, Erbvertrag und Testament. MA-1 ergänzt an dieser Stelle die Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat. FM-7 führt ein Beispiel an, weswegen eine Abstimmung mit Verträgen unerlässlich ist:

Genauso dumm wäre es, und jetzt komme ich zum Testament, wenn er da reinschreiben würde, meine Frau erbt alle Anteile beispielsweise. In dem Erbfall würde die Frau zwar diese Anteile bekommen, aber in der Satzung steht drin, die darf gar keine Anteile haben, wird auch nicht entschädigt, kann man ja alles Mögliche erfassen, ...die kriegt jetzt keine Entschädigung, dann wäre das ein selten dämlicher Vorgang. Warum wäre das ein selten dämlicher Vorgang? Weil die Verfassung sieht vor, dass die Abkömmlinge des Bruders diese Anteile haben sollten. Er gibt es aber seiner Frau. In dem Moment, wo es die Frau erhält, geht es nicht an die Abkömmlinge, sondern geht auf die anderen Brüder über. Das heißt, der Familienstamm ist komplett draußen. (FM-7, Pos. 63-65)

Weiter führt FM-7 aus:

Und das heißt also, man dreht jetzt, sage ich mal, an einer Schraube, am Testament vielleicht, muss dann gucken, passt das hier noch eigentlich mit der Gesellschaftssatzung und dann, wenn ich da drehe, gehe ich eigentlich wieder einen Schritt nach vorne, passt das eigentlich alles noch so zu unserem Familienselbstverständnis? Und von daher ist es schon wichtig, dass man jetzt sagt, man hat die Familienverfassung, den Gesellschaftervertrag, die Gesellschaftssatzung und das Testament. Also diese vier Punkte halte ich für ungemein wichtig, dass die aufeinander abgestimmt sind und auch regelmäßig geupdatet werden. (FM-7: Pos. 69)

Ferner kann es die Notwendigkeit eines Ehevertrags geben (EXP-6; EXP-9; FM-16). Dieser kann helfen, einen möglichen Vermögensverlust im Fall

## Ergebnisse

einer Scheidung zu verhindern (EXP-9). Grundsätzlich wird eine Anpassung der vertraglichen Werke als einfacher gesehen, wenn die Familie bereits durch die Familienverfassung auf einer Linie ist. Die Verfassung wird daher auch als Ergänzung der vertraglichen Werke gesehen (Calabrò & Mussolino, 2013), da aus ihr keine rechtlichen Konsequenzen ableitbar sind (Friedman et al., 2017). Es gibt jedoch auch kritische Stimmen bzgl. einer Überführung in Verträge, wie EXP-8 ausführt:

Für mich ist das nicht wichtig, sage ich ganz ehrlich. Nein, also für mich aus meiner Erfahrung ist das nicht wichtig. Weil nochmal, die Familienverfassung ist ein mega-emotionales Konstrukt und Emotionen kann ich nicht in Verträge gießen. Weil wenn das nicht / wenn ich sozusagen mich emotional jetzt nicht an dieser Familienverfassung binden möchte und auf der Basis noch Verträge brauche, dann passt was nicht. Dann hat die Familienverfassung vorher auch schon nicht funktioniert. Weil dann heißt es ja immer noch: ‚Ja, so ganz traue ich meinem Bruder nicht, das lasse ich doch mal lieber in einen Vertrag gießen‘. (EXP-8, Pos. 79)

Vielfach wurde eine *enge Verbindung der Familienverfassung zum Gesellschaftervertrag* attestiert, so können Themen rechtlich in diesem fixiert werden (FM-6; FM-7; MA-1). Es besteht die Möglichkeit, einzelne Festlegungen in den Gesellschaftervertrag münden zu lassen (May & Koeberle-Schmid, 2013; Rösen & Großmann, 2014; Schlippe et al., 2017), diese dort zu konkretisieren und rechtsverbindlich aufzunehmen (Baus, 2005; Lange, 2009). FM-6 beschreibt das Verhältnis wie folgt:

...weil das [die Familienverfassung] ist am Ende, das haben wir immer intern gesagt, eher ja so ein bisschen das Grundgesetz. Aus dem Grundgesetz ergibt sich ja noch keine Exekutive. Ja, beim Verfassungsgericht vielleicht schon, aber erstmal nicht, sondern die Exekutive ergibt sich ja dann aus Gesellschaftsverträgen, letztwilligen Verfügungen, Generalvollmachten, so, da findet ja dann die Exekutive, sage ich mal, die Exekution der Familienverfassung dann ja eigentlich erst statt. (FM-6: Pos. 10, 13)

## Ergebnisse

FM-9 verweist hier auf das Thema Konflikteskalation, welches durch Übernahme in den Gesellschaftervertrag juristisch bindend wird. Grundsätzlich wird eine enge Verbindung zwischen beiden Dokumenten gesehen. Jedoch stehen Familien vor der Frage, welche Themen in die Familienverfassung und welche in den Gesellschaftervertrag kommen (FM-9). In erster Linie bleiben „weiche“ Themen in der Verfassung (EXP-1; FM-9; FM-15). Bspw. sind Themen wie Kultur und Werte nicht für einen Vertrag geeignet (FM-9). In den Gesellschaftervertrag kommen stattdessen „harte“ Themen (FM-7). Dies sind bspw. Rollenthemen (FM-11), Besetzung des Beirats (FM-15), Konflikteskalation (FM-9) oder monetäre Folgen eines Ausstiegs als Gesellschafter (FM-7). Grundsätzlich wird von einer engen Abstimmung beider Dokumente berichtet (FM-1; FM-6; FM-7; FM-11; FM-12; FM-15). FM-6 sieht dies als notwendig: „...und dann nützt Ihnen auch eine Familienverfassung nichts, wenn der Gesellschaftsvertrag was Anderes sagt“ (FM-6: Pos. 227). Laut FM-7 sollte jedoch auch der Gesellschaftsvertrag regelmäßig einer Revision unterzogen werden, um Interpretationsspielräume zu schließen.

### 5.11.3 Durchführung von Familienaktivitäten

Weiter können im Rahmen der Verstetigung einer Familienverfassung die Durchführung gemeinsamer Familienaktivitäten festgelegt werden. Solchen *Familienaktivitäten wird eine große Bedeutung beigemessen* (EXP-8). Sie sind wichtig, um die Familienverfassung am Leben zu halten (FM-11) und eine Verbundenheit mit dem Unternehmen zu schaffen (FM-14). In der Praxis finden sich *unterschiedliche Angebote für verschiedene Anspruchsgruppen*. So können Weiterbildungsangebote für die Gesellschafterkompetenzentwicklung enthalten sein (FM-3). FM-16 sieht dies als essenziell, insbesondere wenn die Kinder nicht mehr bei ihren Eltern leben:

Ich glaube, das ist das ganz Entscheidende. Und das ist auch bei uns gelebt. Also, wir haben da immer zwei Termine im Jahr, die sind fix, und wo wir auch bewusst uns überlegen, was können wir, was machen wir als Familie? Was machen wir mit den Kindern? Das ist,

## Ergebnisse

glaube ich, ganz essenziell, gerade, wenn die älter werden und noch nicht mehr so viel im Haus sind und dann diese Gespräche am Abendessen nicht mehr so mitbekommen. (FM-16: Pos. 104)

Auch FM-8 sieht eine große Bedeutung solcher Termine bei großen Familien. FM-7 spricht von einer Institutionalisierung dieser Treffen: „Und dann natürlich soweit das auch institutionalisieren, sprich einmal im Jahr so einen Familientag ins Leben rufen wo man genau das Ding nochmal auf den Tisch legt, die Charta...“ (FM-7: Pos. 109). Mehrere weitere Familien berichten von jährlichen Terminen (FM-3; FM-7; FM-10; FM-12; FM-13; FM-14). Zu diesen Veranstaltungen zählen auch Konferenzen und Gesprächsrunden (EXP-6; FM-5; FM-9), die Information der Familie über Unternehmensthemen (EXP-7) oder Werksbesichtigungen (FM-8; EXP-8). Auch die Besprechung von Familienthemen kann einen wichtigen Bestandteil bilden (MA-1). Grundsätzlich sind zu solchen Terminen alle Familienangehörigen eingeladen (FM-15). EXP-8 führt an dieser Stelle aus:

...und da machen dann auch wieder die Lebenspartner Sinn, die da bei solchen / so einem Familientag oder dergleichen miteinzubinden, weil es darum auch geht, sozusagen / nochmal, diese Genetik, diese Werte der Familie und des Unternehmens zu transportieren, macht es halt Sinn, sehr frühzeitig dann auch die Kinder mit hinzuzuziehen, ...dass sie mal eine Betriebsbesichtigung machen, dass sie / auch dass mal der Geschäftsführer was erzählt, was sie gerade so machen, um eine Bindung / weil das Thema ist Bindung, Bindung, Bindung. (EXP-8: Pos. 85)

Zudem wird von der *Heranführung der jungen Familienmitglieder an das Unternehmen* berichtet. So gibt es für sie eigene Treffen (FM-15; MA-1), um diese an das Unternehmen heranzuführen (FM-11; MA-1). Dazu werden Weiterbildungsangebote bereitgestellt (EXP-7; FM-15; MA-1) oder Paten auserkoren (MA-1). Die Treffen selbst bieten dabei eine Mischung aus Arbeit und Party (FM-15; MA-1).

## Ergebnisse

Eine Familienverfassung kann so die Entwicklung und Einrichtung weiterer Instrumente, wie etwas Familientreffen oder Familienräte nach sich ziehen (Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023). Diese schaffen ergänzende Möglichkeiten für einen Austausch unter den Familienangehörigen (Tapiés & Ceja, 2011).

### **5.11.4 Beirat als Bindeglied zwischen Unternehmen und Familie**

Eine wichtige Bedeutung wird dem *Beirat als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Familie* zu teil. Der Vorteil dieses Gremiums ist, dass es die Familie offiziell bei Unternehmensentscheidungen vertritt (FM-15) und es keine grauen „Paralleleminenzen“ gibt (FM-11). FM-11 führt hierzu aus:

Also da haben wir eine sehr harte Abgrenzung, dass im Prinzip außer über diese Gremien, über diese Rollen keinerlei operativer Einfluss auf die Geschäftsführung stattfindet... Also, das ist eine hohe Disziplin. Auch selbst die Altgesellschafter, die auch mal selber in der Unternehmensleitung waren, das findet bei uns nicht statt, dass die wie so graue Paralleleminenzen hier herumlaufen und auch mit den operativen Geschäftsführern reden und denen mal irgendwie einen Hinweis geben oder irgendwas sagen. (FM-11, Pos. 14, 16)

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass bei Entscheidungen nicht jeder einzelne Gesellschafter befragt werden muss (FM-15). Ferner bringt ein Beirat die Familienverfassung in die operative Führung und überträgt die Erwartungshaltung der Familie (FM-11). Darüber hinaus wird dem Beirat eine Aufsichtsfunktion zu Teil (EXP-7; FM-11). Aufgaben und Zusammensetzung des Beirats können in der Familienverfassung konkretisiert werden (FM-16). Schließlich wird der Beirat als wichtiges Instrument gesehen (FM-9; FM-11).

Durch seine Position zwischen Familie und Unternehmen *bildet der Beirat eine wichtige Mauer* im Konfliktfall, wie FM-11 beschreibt:

Also da kommt einer gar nicht durch. Da kann jetzt einer, kann alle anderen so doof finden wie auch immer. Damit kommt er bis zur Unterneh-

## Ergebnisse

mensführung nicht durch. Also da gibt es gar keinen Ansatz, um eigenständige Politik im Hintergrund zu machen, die irgendeinen Einfluss auf das Unternehmen hat. (FM-11, Pos. 54)

FM-6 beschreibt den Beirat als Entkoppelungsmechanismus und eine Schleuse für Konflikte, als Schutz des Unternehmens vor der Familie (FM-6). Ein Beirat ist erster Ansprechpartner für die Familie, wenn es um Themen geht, die das Unternehmen betreffen (FM-6), und er kann Unstimmigkeiten aus der Familie abfangen (FM-11). Der Beirat fungiert so als Mediator (FM-16) und steht für eine allgemein akzeptierte Neutralität (FM-6).

In der Praxis finden sich *unterschiedliche Zusammensetzungen des Beirats*: So wählen manche Familien nur ihre Angehörigen und manche nur Externe (EXP-7). Häufig kommt es aber zu Mischung aus internen und externen Personen (EXP-7; FM-10; FM-11; FM-15; FM-13; FM-16). Grundsätzlich möchten Familien ihren Beirat mit angesehenen Personen besetzen. So möchte man externe Expertise haben (FM-11). Früher wurden bspw. Banker, Wirtschaftsprüfer oder Rechtsanwälte eingesetzt (FM-15). Idealerweise sollte es sich um unternehmerische Persönlichkeiten handeln, die es gewohnt sind, über Geld zu entscheiden und Themen kritisch hinterfragen können (FM-15). FM-6 beschreibt deren Funktion wie folgt:

So, und ich glaube, und da geht es dann halt sehr darum, Persönlichkeiten halt zu finden, die dann eine Akzeptanz von möglichst viel Familienmitgliedern finden, wo die sagen können, okay, wenn ich da ein Thema habe oder ich fühle das irgendwie nicht richtig, dann habe ich da nochmal einen Gesprächspartner... (FM-6: Pos. 53)

Insbesondere als Beiratsvorsitzende bieten sich Externe an, da diese nicht in innerfamiliäre Verhältnisse eingebunden und dadurch neutraler sind (EXP-7).

## 6. Diskussion

In diesem Kapitel soll zunächst in Abschnitt 6.1 ein Überblick über die durchgeführte Forschung sowie eine Einordnung in die bestehende Forschungslandschaft gegeben werden. Anschließend soll in Abschnitt 6.2 die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgen. Abschnitt 6.3 enthält schließlich die Konzeption und Darstellung eines aus den Ergebnissen resultierenden Modells.

### 6.1 Forschungsüberblick

Wie in Abschnitt 3 dieser Arbeit diskutiert, kann das Thema Familienverfassungen als wenig erforscht gesehen werden. Diese Feststellung wird von mehreren Autoren gestützt (Arenas Caldoná & Rico Balvín, 2014; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Klein, 2008; Matias & Franco, 2020, 2021; Suss, 2014). Insbesondere in Deutschland herrscht ein Mangel an entsprechenden Studien. Im Gegensatz dazu gibt es insbesondere im iberischen Raum mehrere Veröffentlichungen, welche sich mit den Instrumenten der Family-Governance und auch der Familienverfassung im Speziellen auseinandersetzen. Gründe hierfür liegen möglicherweise im unterschiedlichen Umgang mit der Familienverfassung. In Spanien wird ihr Einsatz durch das dortige Rechtssystem gefördert (Suárez & Sanatana-Martin, 2004) und vom Senat empfohlen (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Auch wird ein Einfluss der spanischen Unternehmenskultur gesehen (Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023). Nicht zuletzt besteht die Möglichkeit zur Veröffentlichung der Verfassung (Duréndez et al., 2019; Fleischer, 2018; Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2023). Im Gegensatz dazu sehen Autoren wie Lange (2009) sowie Rodríguez-García und Menéndez-Requejo (2023), dass Familienverfassungen einer strikten Geheimhaltung unterliegen und Familien nicht gewillt sind, derartige Interna in die Öffentlichkeit zu tragen. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich ein offener Umgang mit der Familienverfassung und dem Thema Geheimhaltung unterstützend auf die Durchführung von Forschungsbemühungen in diesem Bereich auswirkt.

## Diskussion

Bisherige Studien in diesem Bereich fokussieren sich zumeist auf die Wirkung im Unternehmen Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Jansen et al., 2023; Polat & Benligiray, 2022; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023; Barberra et al., 2023; Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Blanco-Mazagatos et al., 2016; Brenes et al., 2011; Camisón-Zornoza et al., 2020; Duréndez et al., 2019; González-Cruz & Cruz-Ros, 2016; González-Cruz et al., 2021; Michiels et al., 2022). Aber auch Themen wie die Professionalisierung der Unternehmerfamilie (Polat & Benligiray, 2022; Voordeckers et al., 2024; De Groot et al., 2022; Polat, 2021, Suess-Reyes, 2017), die Unternehmensnachfolge (Matias & Franco, 2020, 2021; Umans et al., 2020) sowie der Erarbeitungsprozess (Botero et al., 2015; Parada et al., 2019) finden Beachtung. Wird die Wirkung auf Konflikte untersucht, geschieht dies vorwiegend im Kontext der Principal-Agent-Theorie (Jayantilal et al., 2023; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023; Blanco-Mazagatos et al., 2016; Brenes et al., 2011; Michiels et al., 2015; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Villalonga et al., 2015). Ferner betrachtet ein Großteil gleichzeitig mehrere Instrumente der Family-Governance und führt keine separate Betrachtung der Familienverfassung durch. Jedoch wird diese von mehreren Autoren als das wichtigste Instrument zur Führung von Familien gesehen (Bspw. Matias & Franco, 2020, 2021; Botero et al., 2015; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Brenes et al., 2011). Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass es sich bei der Familienverfassung in erster Linie um ein Instrument der Family-Governance handelt (Botero et al., 2015; Michiels et al., 2015; Berent-Braun & Uhlander, 2012; Gersick & Feliu, 2014; González-Cruz & Cruz-Ros, 2016), fehlt eine detaillierte Betrachtung der Wirkung auf Familienseite. Auch sind in Unternehmerfamilien weitere Konfliktarten denkbar, als durch den Fokus auf die Principal-Agent-Theorie abgedeckt werden können.

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf Familienunternehmen in Deutschland. Familienunternehmen nehmen hierzulande eine dominante Rolle ein (Faccio & Lang, 2002; Lehrer & Celo, 2016). Die Studie unternimmt dabei einen ersten Schritt, die Lücke an empirischer Forschung zu schließen. So ist

diese Arbeit nach Kenntnis des Autors die erste Veröffentlichung, welche sich empirisch mit Familienverfassungen in Deutschland auseinandersetzt. Im Rahmen der Umsetzung des Forschungsprojekts spiegelt sich der gewählte Fokus im Wesentlichen bei der Wahl der Gesprächspartner wider. So wurden Interviews mit insgesamt 26 Personen geführt. Darunter 17 Mitglieder aus Unternehmerfamilien deutscher Familienunternehmen sowie neun Experten, welche in ihrem Alltag mit deutschen Familienunternehmen arbeiten.

Im Rahmen der praktischen Durchführung wurde zudem eine Reihe an methodischen Implikationen aufgegriffen. So wird zum Einsatz von Interviews in Unternehmerfamilien (Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020) sowie einem Fallstudiendesign geraten (Umans et al., 2021; Suess, 2014; Suess-Reyes, 2017; Parada et al., 2020; Matias & Franco, 2020; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Dies soll helfen, die unterschiedlichen Familienverfassungen und Auffassungen der Beteiligten besser zu betrachten (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). So wurden im Rahmen der Studie an der Erarbeitung der Verfassungen beteiligte Familienmitglieder zu ihren Erfahrungen befragt. In der Durchführung wurde hierzu ein Vorgehen im Sinne der Grounded-Theory-Methodologie gewählt, welche es ermöglicht, die direkt betroffenen Personen in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen. Aus Sicht von Suess-Reyes (2017) ist eben diese Familienperspektive in den bisherigen Veröffentlichungen unterrepräsentiert.

### **6.2 Beitrag zur Forschung**

Inhaltlich liefert die vorliegende Arbeit einen grundlegenden Einblick in die Anwendung und Wirkung einer Familienverfassung in Familienunternehmen in Deutschland. Der Erkenntnisbeitrag gliedert sich dabei in drei unterschiedliche Abschnitte: (i) Die Beweggründe und die Ausgangslage, weswegen sich die Familien für eine Verfassung entscheiden; (ii) Die Wirkung der Familienverfassung und des Prozesses auf die Herausforderungen der Ausgangslage; Sowie (iii) die Notwendigkeit zur Verstetigung. Die durchgeführte Studie ist die erste, welche ihren ungeteilten Fokus auf Deutschland

richtet und dabei die Wirkung der Familienverfassung in den Unternehmerfamilien in den Mittelpunkt stellt.

In der Vergangenheit haben sich bereits eine Reihe von Forschern mit der Familienverfassung bzw. den Instrumenten der Family-Governance (zu welchen sie die Familienverfassung zählen) auseinandergesetzt. So konnten im Rahmen der Literaturrecherche 33 Veröffentlichungen identifiziert werden, wovon elf ihren Fokus auf die Familienverfassung richten. Inhaltlich dominieren hier die Betrachtung der Auswirkungen auf der Unternehmensseite, bspw. in Form der wirtschaftlichen Entwicklung

### **6.2.1 Auslöser für die Entwicklung einer Familienverfassung**

An dieser Stelle erfolgt die Beantwortung von Forschungsfrage 1: Welche existenzrelevanten Herausforderungen verleiten Unternehmerfamilien zur Entwicklung einer Familienverfassung? In den geführten Gesprächen ließen sich eine Reihe von Motiven und Gründen ausmachen, welche den Wunsch nach einer Familienverfassung bewirken. Ferner gab es auch konkrete Hinweise auf Konfliktpotenziale in der Ausgangslage. Bei der Beantwortung dieser Frage helfen die in den Abschnitten 5.1, 5.2 sowie 5.3 dargelegten Erkenntnisse der Befragungen. Grundsätzlich wird in der Literatur eine große Relevanz darin gesehen, die Motive und Beweggründe für eine Familienverfassung genauer zu betrachten (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Parada et al., 2020; Botero et al., 2015). In den bisherigen Veröffentlichungen finden sich jedoch Unterschiede in Abhängigkeit der jeweils gewählten Governance Instrumente, weswegen an dieser Stelle die Familienverfassung in den Fokus genommen wurde.

Nähert man sich dem Thema aus Richtung der bestehenden Literatur, wird grundsätzlich die Unternehmensnachfolge als Hauptgrund für die Entwicklung einer Familienverfassung gesehen (McClain, 2006; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2020). Dieser Aspekt spielt im Rahmen der betrachteten Fälle jedoch nur eine untergeordnete Rolle. Lediglich gaben FM-1 und FM-13 an, aufgrund einer kurzfristig erfolgten Nachfolge eine Familienverfassung erstellt zu haben. Vielmehr berichten Interviewpartner vom Wunsch, das Unternehmen in einem zukunftsfesten Zustand weitergeben

## Diskussion

(FM-9; FM-10) und dessen Unabhängigkeit wahren zu wollen (FM-11). Auch liefert einem eine erfolgreiche Unternehmensübergabe auch Anerkennung von außen (EXP-1). So gaben die befragten Familien in diesem Zusammenhang an, Vorkehrungen für einen durch die Nachfolge gewachsenen Gesellschafterkreis schaffen zu wollen. Im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge lässt sich daher eher ein indirekter Bezug herstellen. Unternehmerfamilien möchten hier präventiv tätig werden, um Problemen und Herausforderungen im Rahmen der Nachfolge zuvorzukommen. Hierzu passen die Aussagen von FM-6 und FM-16, wonach eine Familienverfassung entwickelt werden sollte, bevor die Kinder in das Unternehmen eintreten.

Die Ergebnisse gehen somit eher in Richtung der von Gläßer (2014) getätigten Feststellungen, wonach ein Aufkommen von Grundsatzfragen, welche in Zusammenhang mit der Nachfolge entstehen können, als Anlass gelten. FM-16 liefert hierzu ein Beispiel, weswegen die rechtzeitige Diskussion bestimmter Themen vorteilhaft ist: So kann es zu Konflikten kommen, wenn über die Eignung konkreter Personen im Hinblick auf die Eignung für eine Position im Unternehmen diskutiert wird. Dann wird ein eigentlich sachliches Thema persönlich. Daher sollten im Vorfeld Kriterien festgelegt werden, solange niemand persönlich betroffen ist. Anders als im Vorfeld angenommen, kam es bis auf zwei Fälle, in denen die Übergabe aus einer Not-situation heraus erfolgte, nicht zu einer Gleichzeitigkeit der Erarbeitung sowie der Durchführung der Unternehmensnachfolge. An dieser Stelle kann daher auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse von einer zeitlichen Abgrenzung ausgegangen werden.

In der Ausgangslage besteht in den Familien vielmehr das übergeordnete Motiv, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Dies äußerte sich in den geführten Gesprächen auf unterschiedliche Arten. Die befragten Familienmitglieder gaben an, dass sie ein Fundament für später schaffen wollten, wenn die Familien komplexer sind (FM-6; FM-7). In dieser Situation steigt die Bedeutung einer Professionalisierung (EXP-5), denn je mehr Eigentümer es gibt, desto größer ist auch das Konfliktrisiko (FM-11). Man möchte

## Diskussion

das Verhältnis zum Unternehmen rechtzeitig regeln, insbesondere in Bezug auf Rechte und Pflichten der Familienmitglieder (EXP-7). Aber auch ihre Erwartungshaltung an das Unternehmen in Form von Richtlinien und Zielen für die Unternehmensführung möchten die Familien festhalten (FM-11; FM-16; MA-1). Letzterer Aspekt ist insbesondere bei familienfremder Geschäftsführung wichtig. Auch soll Klarheit über Regeln und Vorgaben geschaffen werden. So kann eine Leitplanke für den Alltag geschaffen werden (EXP-6; EXP-7; FM-10). Insbesondere sollen ungeschriebene Gesetze verschriftlicht werden (FM-5; FM-6; FM-7; MA-1). Auch ist die Entwicklung von Kompetenzen als Gesellschafter von Bedeutung (FM-9).

Auch in der Literatur wird ein derartiger Wunsch nach Professionalisierung mit Hilfe der Familienverfassung gesehen (Polat, 2021; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023). So gilt sie als wichtiges Werkzeug auf diesem Weg (Guler & Altunal, 2022; Polat, 2021; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023). Konkret sehen Rodriguez-Garcia und Menéndez-Requejo (2023) in erster Linie ein Bestreben nach Professionalisierung der Mitarbeit im Unternehmen. Die Autoren nennen hier die Erstellung von Nachfolgeplänen und Regeln bzgl. Qualifikation und Erfahrung der Familienangehörigen. Insbesondere komplexe Familien benötigen umfangreichere Information, Koordination und eine gemeinsame Vorgehensweise bei wichtigen Entscheidungen (Habbershon & Astrachan, 1997; Suárez & Santana-Martín, 2004). Einer solchen Situation möchten die befragten Familienangehörigen jedoch mit der Familienverfassung vorbeugen und diese entwickeln, bevor sie sich in einer komplexeren Situation befinden. Zudem geht der von den Befragten definierte Regelungsbereich weit über den von Rodriguez-Garcia und Menéndez-Requejo (2023) erwähnten Aspekt der Mitarbeit hinaus.

In der Ausgangslage spielt auch der Wunsch nach Konfliktprävention eine Rolle. Dies wurde ebenfalls als Motiv für die Entwicklung der Familienverfassung erwähnt, unter anderem von FM-1, FM-3 und FM-16. So soll Geschlossenheit in der Familie hergestellt werden (FM-3; FM-4; FM-9). Man möchte konfliktträchtige Themen rechtzeitig klären (EXP-1; FM-1; FM-14; FM-15; FM-16), bevor jemand persönlich betroffen ist (FM-14; FM-15) oder

## Diskussion

es konkrete Vorfälle gibt (FM-1). Auf diese Weise soll vermieden werden, im Konfliktfall und in der Hitze des Gefechts handlungsunfähig zu werden (FM-1). Den Aspekt der Konfliktprävention als Beweggrund unterstreichen auch andere Autoren zum Thema, bspw. Botero et al. (2015) sowie Berent-Braun und Uhlener (2012). Ferner korrespondiert dieses Bestreben mit der vielfach in der Literatur attestierten präventiven Wirkung einer Familienverfassung (Vgl. hierzu: Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Botero et al., 2015; Fabis, 2009; Freiling & Großmann, 2013; Matias & Franco, 2020; McClain, 2006; Rösen & Großmann, 2014; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Suess, 2014; Ward, 2007). Dies steht im Kontrast zu den Aussagen von Brenes et al. (2011) sowie Koeberle-Schmid und Schween (2012), welche eine Entwicklung im Konfliktfall sehen. Die befragten Interviewpartner gaben jedoch überwiegend an, dass keine Konflikte vorlagen oder zur Entwicklung der Verfassung geführt haben. Stattdessen herrscht die Meinung vor, dass vorhandene Konflikte die Erarbeitung unmöglich machen (EXP-1; EXP-2; FM-1; FM-8; FM-9). Dies wiederum deckt sich mit den Feststellungen von Matias und Franco (2021) sowie Dúrendez et al. (2019).

Interviewpartner begründen den Wunsch nach Konfliktprävention mit einer Reihe von wahrgenommenen Defiziten: So wird ein mangelhafter Umgang mit aufkommenden Konflikten bemerkt, weswegen ein entsprechendes Konfliktmanagement etabliert werden soll (FM-2; FM-11; FM-14). Auch wurde von einer vorhandenen Familienverfassung berichtet, welche jedoch Defizite aufwies (FM-3; FM-4). Eine weitere Herausforderung liegt in der innerfamiliären Kommunikation, wie von EXP-4 und FM-6 beschrieben. So fällt es Familien vielfach nicht leicht, über schwierige Themen zu reden, insbesondere bei aufkommenden Konflikten (EXP-6). Die bestehende Literatur hebt an dieser Stelle die positive Wirkung einer Familienverfassung auf die innerfamiliäre Kommunikation hervor (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017).

Vielfach ließen sich in den geführten Gesprächen bereits erste Anzeichen für die Entstehung von Konflikten wahrnehmen, auch wenn meist Konfliktfreiheit in der Ausgangslage bescheinigt wurde. Gemäß der in Abschnitt 2.2.2 dargestellten Eskalationslogik ist es durchaus möglich, dass sich das

## Diskussion

Geschehen bereits auf den ersten Stufen bewegt. Hier können erste verbale Auseinandersetzungen, Spannungen und Missverständnisse vorliegen (Glasl, 2013; Schmeing, 2018). So berichten auch Angehörige von konfliktträchtigen Tendenzen oder ersten Auseinandersetzungen. Auch nach Ansicht von EXP-8 sind es meist sich anbahnende Konflikte, welche den Impuls für eine Verfassung liefern. Konfliktfördernd kann auch eine schwierige unternehmerische Situation sein, wie im Fall von FM-6. Dann können bspw. latent vorhandene Rivalitäten ausbrechen (FM-15) oder bislang sachliche Auseinandersetzungen persönlich werden (EXP-7). An dieser Stelle lassen die Aussagen der Interviewpartner darauf schließen, dass Grundlagen und Risiken für die in Abschnitt 2.2 vorgestellten Rollen-, Beziehungs- und Interessenkonflikte vorliegen:

(1) Zunächst lassen sich Hinweise für die Gefahr von Rollenkonflikten identifizieren. Die befragten Experten sehen die Herausforderungen in diesem Zusammenhang in den Unterschieden zwischen den verschiedenen Systemen eines Familienunternehmens begründet (Vgl. Abschnitt 2.2.4). In diesen existieren komplett unterschiedlichen Spielregeln (EXP-6). Insbesondere die Systeme Familie und Unternehmen sind in dieser Hinsicht vollkommen unterschiedlich (EXP-6; EXP-9). Die bestehende Literatur verweist ebenfalls auf die unterschiedlichen Logiken der Systeme (Freiling & Großmann, 2013; Lansberg, 1983; Schlippe & Klein, 2010) sowie deren eigene Normen, Mitgliedschaftsrechte, Werte und Strukturen (Claßen & Schulte, 2017; Friedman, 1991; Gersick et al., 1997), welche auch im Widerspruch zueinander stehen können (Freiling & Großmann, 2013). Als konkretes Beispiel lassen sich hier die Äußerungen von FM-6 heranziehen, wonach im Unternehmen Leistung zählt und in der Familie eine Gleichbehandlung der Angehörigen vorherrscht. Trotz der großen Unterschiede zwischen den Systemen bescheinigt FM-6 eine Untrennbarkeit. Gleichzeitig kommt es zu einer unklaren Trennung der verschiedenen Rollen (FM-2), was im Alltag zu paradoxen Situationen führen kann. Dies wird auch von anderen Autoren gesehen (bspw.: Danes et al., 2000; Lansberg, 1983; Morris et al., 1997).

## Diskussion

Insbesondere im Unternehmensalltag bestehen die Rollen des Unternehmers und des Familienmitglieds häufig parallel (Carr & Hmieleski: 2015). EXP-6 berichtet hierzu, dass es passieren kann, dass sich Familienmitglieder nicht darüber bewusst sind, zur selben Zeit verschiedenen Rollen auszufüllen oder ihre Rolle nicht richtig verorten (EXP-6). So kommt es insbesondere in den Schnittmengen der drei Teilsysteme zu Konflikten, bspw. wenn Familienregeln im Unternehmen angewendet werden (EXP-6). Auch Hanson und Keplinger (2020) sehen in der gleichzeitigen Zugehörigkeit zu mehreren Systemen einen Treiber von Rollenkonflikten. Ein Risiko besteht immer dann, wenn mehrere Familienmitglieder gemeinsam im Unternehmen tätig sind. Insbesondere, wenn diese auf unterschiedlichen Hierarchieebenen stehen. Kommt es zu Konflikten, übertragen sich diese schnell von einem System auf ein anderes (FM-3). In der Folge können Familienthemen eine wirtschaftliche Schieflage nach sich ziehen. Daher ist eine Klärung der verschiedenen Rollen im Rahmen einer Familienverfassung von Bedeutung, um Missverständnissen vorzubeugen (FM-11). Governance-Instrumenten wird in diesem Zusammenhang attestiert, das Zusammenspiel der Systeme regeln zu können, um Rollenkonflikte zu vermeiden (Lansberg, 1983; Neubauer & Lank, 1998).

(2) Ein weiteres Risiko besteht in der Gefahr von Beziehungskonflikten. Diese entstehen in den Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern. Die befragten Angehörigen berichten hier bspw. von Geschwisterrivalitäten (EXP-2; FM-3; FM-15). So gibt es innerhalb einer Generation nur selten pure Harmonie (EXP-9). In zwei weiteren Fällen wurde von einem konfliktbeladenen Verhältnis zwischen Eltern und Kindern berichtet (FM-2; MA-1). Im Alltag drücken sich derartige Konflikte meist in Aversionen, Animositäten, Meinungsverschiedenheiten und zwischenmenschlichen Unverträglichkeiten aus. Mögliche Ursachen können hier weit in der Vergangenheit liegen sowie in anderen Familienbereichen oder Generationen.

In diesem Zusammenhang wird auch der Generationswechsel als Konfliktquelle beschrieben (EXP-4; FM-15; EXP-7). In manchen Familien hat eine unregelmäßige Nachfolge die Familien dazu veranlasst, eine Verfassung zu

## Diskussion

entwickeln. So wird die Heranführung der nächsten Generation als wichtig erachtet, bspw. indem Regeln und Schulungsangebote für Familienmitglieder geschaffen werden (FM-3; FM-10; FM-11; FM-16). Daher setzen viele Unternehmerfamilien die Verfassung zur Regelung und Vorbereitung der Nachfolge ein, wie in den Fällen von FM-2, FM-6 sowie FM-13. Dies geschieht auch vor dem Hintergrund, dass Konflikte ein großes Hindernis bei Übergaben darstellen können (EXP-4).

Auch die bestehende Literatur sieht ein Risiko von Beziehungskonflikten in Zusammenhang mit der Nachfolge (Cater et al., 2016; Danes et al., 2000). Diese gilt sogar als Hauptgrund für Konflikte in Unternehmerfamilien (Hueck, 2017; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2021). Gleichzeitig wird die Verfassung als effektives Werkzeug zur Unterstützung der Übertragung des Unternehmens gesehen (Drury, 2016; Sathe et al., 2022). Entscheidend ist hier, dass im Rahmen der Erarbeitung eine Planung der Nachfolge geschieht und Regelungen getroffen werden (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Drury, 2016; Matias & Franco, 2020). Auf diese Weise können viele Konflikte vorweggenommen werden (Fahed-Sreih, 2017; Harvey & Evans, 1994b). Daher erscheint eine Familienverfassung an dieser Stelle als hilfreich, um Beziehungskonflikten aus dem Weg zu gehen.

Auch außerhalb der Nachfolgeproblematik erwähnten Interviewpartner mögliche Konfliktförderer. So können negative Auswirkungen auf die Beziehungen in den Familien aufgrund einer fehlenden Vermittlung gegenseitiger Wertschätzung entstehen. In vielen Fällen bringen sich die Angehörigen nicht die gewünschte Wertschätzung entgegen (EXP-1; EXP-6; EXP-9). Dies ist nach Aussage von EXP-6 jedoch ein grundlegendes Bedürfnis eines jeden Menschen.

(3) Weiter wurden Anzeichen erwähnt, welche auf eine Entstehung von Interessenkonflikten schließen lassen. So berichteten mehrere Personen von einer gestiegenen Komplexität durch einen gewachsenen Gesellschafterkreis als Grund für die Familienverfassung (FM-6; FM-7; FM-10; FM-16). Komplexität entsteht im Wesentlichen durch die wachsende Zahl an Familienmitgliedern. So treffen bei großen Familien verschiedene Personen(-

## Diskussion

gruppen) aufeinander (EXP-6), welche vielfältige Unterschiede aufweisen können (FM-14; FM-15). Die Literatur zum Thema merkt hierzu an, dass mit jeder Generation die Zahl der Angehörigen wächst (Cromie et al., 1995; Matias & Franco, 2021; Wolff et al., 2022), was letztlich zu einer steigenden Komplexität führt (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Hack, 2009; Lansberg, 1999; Parada et al., 2020; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020). So gilt Komplexität auch als ein Treiber für die Entwicklung einer Familienverfassung (González-Cruz et al., 2021; Montemerlo & Ward, 2011; Suess, 2014).

Komplexität stellt sich in der Regel ab der zweiten Unternehmensgeneration ein, wenn Geschwister aufeinandertreffen. Hier kommt es zu den typischen Rivalitäten um Liebe und Anerkennung (FM-1). Geschwister fühlen sich nur gleichwertig, wenn sie auch das gleiche von ihren Eltern bekommen (EXP-6). Andernfalls entsteht Neid (EXP-1). Jedoch ist es nahezu unmöglich, stets für Gerechtigkeit zu sorgen (FM-1; EXP-6). Ein Konfliktrisiko wird hier auch in der bestehenden Literatur gesehen, so entstehen laut Alderson (2015) die meisten und größten Konflikte in Geschwisterkonstellationen. Ein weiteres Spannungsfeld entsteht in der dritten Generation, wenn in einer Stammesorganisation Cousins und Cousinen zusammentreffen (EXP-6). Hier sind die Beteiligten in unterschiedlichen (Teil-)Familien und damit in unterschiedlichen Strukturen aufgewachsen (FM-6). Eine unterschiedliche Prägung durch die jeweiligen Stämme kann ein unterschiedliches Konfliktverhalten bewirken (FM-3). Die Literatur zum Thema ergänzt an dieser Stelle ein nachlassendes Zusammengehörigkeitsgefühl (Gersick et al., 1997; May & Ebel, 2017) sowie vermehrt unterschiedliche Absichten und Ziele bei den Angehörigen (Gersick et al., 1997).

In der vierten Generation kann es passieren, dass sich die Familienangehörigen kaum noch kennen (FM-14). Hier handelt es sich um die Kinder der Cousins und Cousinen. Je weiter die Generation fortgeschritten, desto mehr findet eine Entfremdung unter den Angehörigen statt und Bindungen lassen nach. In einer Unternehmerfamilie bleiben die Angehörigen jedoch über ihre

## Diskussion

Anteile am Unternehmen miteinander verbunden. Auch andere Autoren sehen mit fortschreitender Generation (Beckhard & Dyer, 1983; Davis & Harveston, 1999; Kellermanns & Eddleston, 2004) und steigender Zahl an Familienmitgliedern im Unternehmen eine höhere Wahrscheinlichkeit von Konflikten (Alderson, 2015; Boles, 1996; Davis & Harveston, 2001; Kets de Vries, 1993). Insbesondere die breitere Streuung der Unternehmensanteile steigert das Konfliktpotenzial (Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Simon et al., 2012). Eine funktionierende Governance gewinnt dann nach Meinung einiger Autoren aufgrund der gestiegenen Komplexität an Bedeutung (Melin & Nordqvist, 2007; Camisón-Zornoza et al., 2020; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020; Arteaga & Escribá-Esteve, 2021). Diese kann helfen, aufkommende Probleme zu lösen (Melin & Nordqvist, 2007; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020).

Parallel zum gewachsenen Personenkreis und der gestiegenen Komplexität kommt es zu einer höheren Heterogenität unter den Gesellschaftern (EXP-8; EXP-9). Dies fördert ebenfalls Konflikte (EXP-5; EXP-8; EXP-9). Auch Wolff et al. (2022) attestieren eine steigende Heterogenität mit wachsender Zahl an Teilhabern. Je mehr Personen die Familie umfasst, desto mehr individuelle und unterschiedliche Charaktere treffen aufeinander. Konflikte bilden dabei eine Gemengelage aus Sichtweisen, Generationsstufen, Lebensplänen, Wissensständen, Kompetenzen und Ressourcen (EXP-6). Hinter vielen Konflikten einer großen Unternehmerfamilie stecken oftmals auch unbefriedigte Bedürfnisse und Emotionen (EXP-4; FM-1). Inhaltlich geht es meist um Geld und Macht (EXP-3; FM-3; FM-6). Auch das persönliche Umfeld einer Person kann sich auf ihren Charakter und ihr Verhalten auswirken. Bspw. können Lebenspartner einen Einfluss ausüben und für Spannungen sorgen. Partner bringen meist einen komplett anderen Hintergrund mit (FM-9; FM-12; FM-16). Diese sind meist nicht seit ihrer Geburt Teil eines Familienunternehmens und nicht mit der entsprechenden Kultur vertraut. Ferner können sie im Konfliktfall Einfluss auf ihre Partner nehmen (FM-14).

Weiter kommt es zu einer nachlassenden Bindung in den Familien (EXP-7; FM-3; FM-14), was sich in der Beziehungsqualität niederschlägt (FM-5).

## Diskussion

Bspw. können Angehörige höchst unterschiedliche Wohnorte haben (FM-7; FM-8; FM-10; FM-12). So sind die Gesellschafter immer weiter sozial auseinander (FM-14). Weitere Autoren verweisen an dieser Stelle auf einen nachlassenden Zusammenhalt untereinander (Matias & Franco, 2021) und eine zunehmende Entfremdung (Kleve et al., 2020). Auch entsteht eine Distanz zum Unternehmen, verbunden mit einer geringeren Identifikation (Bielser, 2012; Halter & Schröder, 2017; Schulze et al., 2003). Zudem werden Kommunikations- und Entscheidungsprozesse erschwert (Kellermanns & Eddleston, 2004; Mustakallio et al., 2002; Simon et al., 2012). Nach Ansicht einiger Interviewpartner tragen vor allem Unterschiede in den Eigenschaften und Interessen zu Komplexität und Heterogenität bei (FM-7; FM-10; FM-12; FM-14). Solche Unterschiede können äußerst vielfältig sein, sich bspw. in unterschiedlichen Kenntnissen und Know-How bemerkbar machen. Auch haben nicht alle Personen dieselben Voraussetzungen für die Führung eines Unternehmens (FM-3; FM-6; FM-12).

Insbesondere im Aufeinandertreffen mehrerer Generationen bemerken FM-3 und FM-6 eine hohe Heterogenität. Je nach Generation gibt es erhebliche Unterschiede in Werten und Bedürfnissen (EXP-6). Vor allem aber können bei älteren Personen tradierte und historisch bedingte Denkmuster vorherrschen, bspw. in Bezug auf die Rolle der Frau (EXP-6). In der Folge kann es im Umgang mit Töchtern zu Konflikten kommen. Auch in Bezug auf weitere Themen hat ein Wandel im Denken stattgefunden, welcher gerade von den Älteren nicht bemerkt wird (EXP-6). So können Forderungen aufkommen, welche heute gar nicht mehr realisierbar sind (EXP-4). Zudem können Konflikte entstehen, wenn Jüngere mit diesen traditionellen Denkmustern und Vorstellungen brechen. Auch besteht für anders geartete Lebensmodelle bei Älteren oftmals wenig Verständnis (EXP-6).

In Bezug auf das Unternehmen kann es unterschiedliche oder sogar konträre Erwartungshaltungen geben (EXP-2; EXP-3; FM-7; FM-16) sowie unterschiedlich geartete Interessen vorliegen (FM-5; FM-8). So kommt es bei großen Familien vor, dass nicht mehr alle Gesellschafter im Unternehmen tätig sind, sondern nur noch ein Teil oder wenige von ihnen, wie bspw. FM-

## Diskussion

14 beschreibt. Zwischen diesen Personen(-gruppen) können höchst unterschiedliche Interessen und Vorstellungen bestehen. Hier geht es insbesondere um Themen wie Thesaurierung und Ausschüttung (EXP-2; EXP-7). Bspw. können passive Gesellschafter auf Dividenden angewiesen sein (FM-7; FM-10). Probleme können auch entstehen, wenn passive Familienmitglieder mit ihrem Veto wichtige Unternehmensentscheidungen blockieren, wie EXP-3 ausführt. Die Herausforderungen in diesen Konstellationen werden auch von weiteren Autoren gesehen. So sehen auch Aronoff und Ward (1996) ein Konfliktrisiko zwischen aktiven und passiven Gesellschaftern, da im Unternehmen aktive andere Vorstellungen haben können, als jene, die nicht im Unternehmen tätig sind. In der Folge können konkurrierende Bedürfnisse und Ziele existieren (Dyer, 1994) was zur Förderung von Interessenkonflikten beiträgt (Ward & Aronoff, 1994). Laut EXP-2 hilft an dieser Stelle eine Familienverfassung, da im Prozess die Erwartungshaltungen gerade auch in Bezug auf diese Themen zu Tage kommen. Insbesondere eine Familienverfassung ermöglicht hier einen Austausch über gemeinsame Ziele und eine schriftliche Fixierung dieser Vorstellungen (McClain, 2006).

Grundsätzlich wird in der Literatur eine Eignung der Familienverfassung bei größeren Familien gesehen (Brenes et al., 2011). Die von Arteaga und Escribá-Esteve (2020) bemerkte nachlassende Notwendigkeit in weit entwickelten Familienunternehmen konnte im Rahmen dieser Studie nicht festgestellt werden. So hatte die Verfassung auch in den betrachteten Fällen mit großen Familien und fortgeschrittener Generationenfolge (Bspw. MA-1; FM-5) noch eine hohe Relevanz. Den Erkenntnissen zu Folge trägt eine Familienverfassung gerade dann zu einem gesteigerten Zusammenhalt bei, wenn die Familie größer ist und nicht mehr gemeinsam an einem Ort lebt. Bspw. berichtet FM-5 von einem verbesserten Kontakt zu weiter entfernten Angehörigen und einer Verbesserung des Miteinanders. Auch die von Arteaga und Escribá-Esteve (2021) gesehene nachlassende Notwendigkeit bei familienexternen Geschäftsführern konnte nicht bestätigt werden. In den Gesprächen kamen stattdessen gegenteilige Meinungen zu Tage: So kann

## Diskussion

eine Familienverfassung in solchen Fällen eine positive Wirkung haben und als Zeichen von Kontinuität in der Familie gesehen werden (EXP-9).

Schlussendlich zeigt dieser Abschnitt auf, welche Eigenschaften die Familien haben, welche sich für eine Verfassung entscheiden. Auch wenn an dieser Stelle keine allumfassende Beantwortung erfolgen kann, korrespondiert dieser Abschnitt mit der durch eine Reihe von Autoren geforderten Betrachtung der Frage, wie die Eigentümer- und Familienstruktur der Unternehmen beschaffen ist, die eine Verfassung erarbeiten (Botero et al., 2015; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Parada et al., 2020).

Anzumerken sei an dieser Stelle, dass es in der Ausgangslage häufig zu einer trügerischen Wahrnehmung einer Konfliktfreiheit in den Familien kommt. So wird von einem guten Miteinander berichtet (FM-4; FM-5; FM-13) und dass Konflikte nicht der Grund für die Verfassung waren (FM-3; FM-7; FM-9). Generell lagen in der Ausgangssituation wenig (FM-3; FM-4; FM-16) oder zumindest keine größeren Konflikte vor (EXP-2; FM-14). Dies deckt sich zwar mit der Ansicht weiterer Autoren, nach deren Meinung im Vorfeld des Prozesses keine gravierenden Konflikte vorliegen dürfen (Arteaga & Menedez-Requejo, 2017; Hanson & Keplinger, 2020; Montemerlo & Ward, 2011), jedoch kann solche eine wahrgenommene Konfliktfreiheit trügerisch sein (EXP-9). So werden in Familien schwierige Themen oftmals nicht angesprochen oder auf die lange Bank geschoben. EXP-9 sieht hier den Versuch, Konflikten aus dem Weg zu gehen. Oftmals ist auch für viele Themen im Alltag kein Platz. Werden diese dann plötzlich aktuell, muss oft unter Zeitdruck eine Lösung gefunden werden, was Konflikte begünstigt.

Hinter allen Motiven für die Entwicklung einer Familienverfassung steht nach Ansicht der Literatur ein Bestreben, den Fortbestand des Familienunternehmens zu sichern (Gläßer, 2014; Montemerlo & Ward, 2011; Neumüller, 2020). Dies resultiert aus einem großen Verantwortungsbewusstsein auf Seite der Familie, welches sich auf das Vermögen, dessen Verfall man verhindern möchte (Neumüller, 2020; EXP-1) und auch die Mitarbeiter des Unternehmens erstreckt (FM-6; FM-10; FM-15). Hier attestieren eine Reihe von Autoren einen positiven Beitrag der Verfassung (Arteaga & Menéndez-

Requejo, 2017; Berent-Braun & Uhlener, 2012; Claver Cortés et al., 2004; Hanson & Keplinger, 2020; Suess, 2014; Yukselen & Yildiz, 2014).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Beantwortung der ersten Forschungsfrage dazu beiträgt, Aufschluss über die Gründe und Motive zu liefern, aus denen sich die Familien für eine Familienverfassung entscheiden. Hiermit wird die Aussage von Suess (2014) aufgegriffen, wonach es keine gesicherten Erkenntnisse darüber gibt, weswegen sich Unternehmerfamilien für Instrumente der Family Governance entscheiden. Auch geht der Literaturbestand nicht genauer auf Anzeichen für *Beziehungskonflikte*, *Interessenkonflikte* und *Rollenkonflikte* als Auslöser ein. Die vorliegende Studie zeigt an dieser Stelle auf, welche Besonderheiten der Ausgangslage zu welchen Konflikten führen können. Die vorliegende Studie ist somit die erste, welche eine Verbindung zu diesen Konfliktarten herstellt.

### **6.2.2 Wirkung einer Familienverfassung**

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der zweiten Forschungsfrage, wie eine Familienverfassung die im Rahmen der ersten Forschungsfrage genannten Herausforderungen lösen kann. Bei der Beantwortung dieser Frage kommen die in den Abschnitten 5.3 bis 5.8 dargelegten Erkenntnisse der Befragungen zum Tragen. An dieser Stelle geht es um die Wirkung einer Familienverfassung. Zunächst wird von Gesprächspartnern eine Verbesserung der Kommunikation durch die Familienverfassung attestiert (FM-1; FM-4; FM-15). Dies wird von weiteren Autoren gestützt, welche ebenfalls eine positive Wirkung auf die Kommunikation zwischen den Familienmitgliedern sehen (Botero et al., 2015; Suess, 2014; Suess-Reyes, 2017). So lernen die Angehörigen einander zuzuhören, Beschwerden und Meinungen auszutauschen und Lösungen zu finden (Thakur & Sinha, 2023b).

Jedoch kommt dem kommunikativen Austausch während der Erarbeitung eine ebenso bedeutsame Rolle zu, wie sich aus den Gesprächen erkennen lässt. Es kommt dabei zu einem gleichberechtigten Austausch, egal welchem Stamm, welcher Generation oder sonstigem Hintergrund die Personen angehören (FM-3; FM-16). Durch den Einbezug aller Familienmitglieder im Prozess (EXP-5; FM-3; FM-4; FM-5; FM-7; FM-11; FM-15) und die

## Diskussion

Möglichkeit für jeden sich einzubringen (FM-3), fühlen sich die Angehörigen gewertschätzt (EXP-9). Es entsteht ein Zusammengehörigkeitsgefühl und jeder erfährt einen Anteil am Unternehmenserfolg (FM-11). Dies ist von Bedeutung, da fehlende Überbringung von Wertschätzung als Auslöser von Konflikten gesehen wird (EXP-6) und ein wichtiger Erfolgsfaktor im Rahmen der Konfliktprävention ist (EXP-9). Auch nach Ansicht von Fabis (2009) stellt die gemeinschaftliche Erarbeitung einen wesentlichen Faktor in Bezug auf die befriedene Wirkung der Verfassung dar. Dies bewirkt seiner Meinung nach eine höhere Akzeptanz, als es ein übernommenes Standardregelwerk haben könnte. Auch Botero et al. (2015) sehen die spätere Akzeptanz durch den Einbezug aller Familienmitglieder im Prozess gefördert.

Insbesondere gewinnt eine geregelte Kommunikation mit zunehmender Komplexität der Familie an Bedeutung, da in kleinen Familien ein solcher Austausch noch zuhause stattfindet (FM-14; FM-7). In größeren Familien kann es passieren, dass Angehörige im Alltag übergangen werden. Daher korreliert die Bedeutung eines geregelten Austauschs mit der in der Ausgangslage wahrgenommenen Komplexität der Familien. Auch in der Literatur zum Thema wird die Bedeutung von Kommunikation im Zusammenhang mit Konflikten hervorgehoben. So sehen eine Reihe von Autoren Probleme in der Kommunikation als Quelle von Konflikten (Alderson, 2015; Dyer, 1986; Mustakallio et al., 2002). Daher bildet Kommunikation einen wichtigen Faktor in Familienunternehmen (Tegtmeier & Classen, 2017).

Der Erarbeitungsprozess liefert zudem eine Basis, um über schwierige und konfliktträchtige Themen zu reden, welche sonst im Alltag ausgeblendet werden (EXP-5; FM-3; FM-6; FM-13). Dabei kann alles gesagt werden und es entsteht ein Dialog auf Augenhöhe (EXP-9). Die Beteiligten lernen die gegenseitigen Interessen und Standpunkte besser kennen. Dies bewirkt auch eine Vorwegnahme potenzieller Konflikte (FM-6; FM-9). So wird dem Prozess eine große Bedeutung zu teil (EXP-2; EXP-6; FM-6). Folglich wurde dem Erarbeitungsprozess im Rahmen der geführten Gespräche eine präventive Wirkung attestiert (EXP-2; EXP-5; FM-1; FM-2; FM-8; FM-9; FM-14). Die Wahrnehmung einer solchen präventiven Wirkung korrespondiert

## Diskussion

mit dem in der Ausgangslage erwähnten Wunsch nach Konfliktprävention als Anstoß für die Familienverfassung. Der Vorwegnahme potenzieller Streitpunkte wird auch in der bestehenden Literatur eine Bedeutung beigegeben (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Matias & Franco, 2021).

Ferner geht eine positive Wirkung von der Teilnahme externer Personen am Erarbeitungsprozess aus. Diese können Rahmenbedingungen vorgeben (FM-13) und Spielregeln festlegen (FM-14). Ferner moderieren sie den Prozess (EXP-6; EXP-7; FM-3; FM-6) und binden alle Angehörigen gleichwertig ein (FM-1). So kommt jeder zu Wort (FM-1; FM-3; FM-4) und alle können ausreden (EXP-1; FM-6). Weiter können Externe Themen ansprechen (FM-3; FM-4; FM-10; FM-11; FM-13; FM-14), insbesondere diejenigen, welche im Familienalltag gemieden werden (FM-13; FM-15). Sollten bei der Ansprache der Themen Konflikte aufkeimen, können Externe bei der Bewältigung helfen (FM-1; FM-3; FM-10; EXP-7). Bei starken Konflikten kann auch die Hinzunahme einer externen Mediation sinnvoll sein (FM-1; FM-7). Dies kann notwendig werden, wenn sich die Konflikteskalation gemäß des in Abschnitt 2.2.2. dargelegten Ablaufs auf einem zu hohen Niveau befindet und eine Selbstheilung nicht mehr möglich ist.

Die Literatur zum Thema sieht bzgl. der Rolle Externer bislang eine unzureichende Würdigung in der Forschung (Botero et al., 2015; Kubíček & Machek, 2020; Matias & Franco, 2020). So wird in erster Linie die Aufgabe der Externen zur Führung des Prozesses erwähnt (Matias & Franco, 2020; McClain, 2006). Auch die Funktion als Streitschlichter im Konfliktfall wird von anderen Autoren gesehen (Gläßer, 2014; Lipman & Bozzelli, 2012). An dieser Stelle konnte ein signifikanter Beitrag zum Forschungsstand geliefert werden, indem die Rolle und Aufgabe der externen Teilnehmer genauer beleuchtet wurde. Schlussendlich wurde von den befragten Familienmitgliedern eine positive Rolle bescheinigt.

Dem beschriebenen Kommunikationsprozess kann auch eine positive Wirkung auf die Entstehung von Interessenkonflikten attestiert werden. Dies wird durch die Schaffung einer gemeinsamen Wertebasis als Grundlage für

## Diskussion

die Zusammenarbeit unterstützt (FM-3). Gibt es Unterschiede in den Wertevorstellungen, können hieraus Konflikte entstehen. Auch kommen die Vorstellungen in Bezug auf das Unternehmen zur Sprache und es wird eine gemeinsame Linie entwickelt. Bspw. können sich manche Familien als renditeorientierte Investoren sehen, wohingegen andere ihre Rolle als Treuhänder für die nachfolgende Generation beschreiben (FM-1). Dies kann Auswirkungen auf finanzielle Entscheidungen haben. Insbesondere finanziellen Aspekten kommt eine große Bedeutung zu (FM-2; FM-6; FM-13; FM-15; MA-1). Unterschiede können hier zu Problemen führen (FM-9) und Interessenkonflikte hervorrufen (FM7). Durch eine Familienverfassung erhält man Klarheit über die individuellen Interessen und Erwartungshaltungen der Personen (FM-1) und was das Unternehmen für den Einzelnen bedeutet (FM-4). Im Rahmen der Erarbeitung kommt es zu einer Angleichung der Interessen und es kann eine kollektive Zielorientierung unter den Familienangehörigen erreicht werden. Dabei können jedoch die Interessen und Befindlichkeiten Einzelner zum Wohle des Unternehmens hintenanstehen (FM-11; FM-15; MA-1). Man schafft ein Bewusstsein und unterwirft sich im Zweifel dem Gesamtziel, das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen (FM-3; FM-11; FM-15).

Auch die bestehende Literatur sieht positive Effekte auf Interessenkonflikte. Grundsätzlich kann im Rahmen dieser Studie die von Michiels et al. (2014) festgestellte positive Wirkung einer Familienverfassung auf Interessenkonflikte im Rahmen dieser Studie unterstrichen werden. Es kommt zu einer Koordination der divergierenden Interessen der Familienmitglieder (Blanco-Mazagatos et al., 2016; Michiels et al., 2015; Suárez & Santana-Martín, 2004) und Bildung gemeinsamer Ziele (Suess, 2014). Weitere Autoren sehen an dieser Stelle insbesondere eine Wirkung auf das Verhältnis zu externen oder passiven Gesellschaftern (Montemerlo & Ward, 2011). So wird eine breite Teilhabe an Entscheidungen (Smidts et al., 2001; Schlippe et al., 2009) sowie eine gemeinsame Konsensfindung beschrieben (Lipman & Bozzelli, 2012; Koeberle-Schmid & Schween, 2012). Dies trägt zur Vermeidung von Konflikten bei (Baldachino et al., 2019; Botero et al., 2015; Berent-

## Diskussion

Braun & Uhlener, 2012; Umans et al., 2020). Weiter bewirkt der demokratische Charakter eine Berücksichtigung sämtlicher Interessen (McClain, 2006). Dies ist laut Fabis (2009) wichtig, da Konflikte häufig entstehen, wenn Gesellschafter ihre Interessen nicht hinreichend beachtet sehen. Schlussendlich kann eine Angleichung der Interessen weiterführende Effekte haben: So wird eine positive Wirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg und die Unternehmensnachfolge attestiert (Berent-Braun & Uhlener, 2012; Suess, 2014).

Auch auf Beziehungskonflikte stellt sich eine Wirkung ein, indem es in Folge der Verbesserung der Kommunikation zu einer besseren Qualität der Beziehungen kommt. Hier wurde in den geführten Gesprächen eine positive Wirkung beschrieben, bspw. von FM-14 und EXP-8. So entstehen engere Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern (EXP-7; FM-5; FM-7; FM-16). Diese lernen sich besser kennen (FM-16), was gerade bei komplexen Familien mit einer fortgeschrittenen Heterogenität und Entfremdung von Bedeutung ist. Hier kann der Prozess Transparenz schaffen und damit Komplexität mindern (EXP-9). Es bildet sich eine gemeinsame Basis (FM-3) und ein gleichberechtigtes Miteinander (FM-3; FM-5; FM-11; FM-15; EXP-5). In der Folge verbessern sich sowohl inter- als auch intragenerationale Beziehungen (EXP-8). Auch zu weiter entfernten Angehörigen kommt es zu einem intensiveren Kontakt (FM-5). In der Literatur werden ebenfalls positive Wirkungen auf die Beziehungen durch eine verbesserte und geregelte Kommunikation gesehen (Berent-Braun & Uhlener, 2012; Sacritán-Navarro & Cabeza-Garcia, 2020; Suess, 2014). Vor allem aber wird die Entstehung einer emotionalen und moralischen Bindung beschrieben (Gläßer, 2014). Die Familienmitglieder rücken enger zusammen (Thakur & Sinha, 2023b) und werden zu einer Gemeinschaft (Suess, 2014).

Neben einer Verbesserung der Beziehungen innerhalb der Unternehmerfamilie wird auch von einer Verbesserung der Beziehungsqualität zum Unternehmen berichtet (FM-14; FM-15). So wird in Bezug auf das Unternehmen ein verbessertes Bewusstsein geschaffen (FM-14). Es wird die Bedeutung des Unternehmens vermittelt und die gefühlte Distanz verringert. Bspw.

## Diskussion

können hier Aktivitäten im Rahmen der Familientreffen hilfreich sein oder eine Information der Gesellschafter über Unternehmensbelange erfolgen. Dies ist gerade für inaktive Gesellschafter wichtig (FM-14). Einen wichtigen Aspekt in diesem Zusammenhang stellt die Einbindung der Familie dar. Dies wird von mehreren Gesprächspartnern beschrieben (EXP-7; FM-2; FM-4; FM-6; FM-11; FM-13). So wird bspw. von Regelungen für die Unternehmensnachfolge berichtet (EXP-7; FM-6). Diese können auf die Qualifikationen und die Erfahrungen potenzieller Nachfolger abzielen (EXP-7; FM-16; FM-9). Dadurch kann willkürliches Verhalten verhindert werden.

Nicht zuletzt werden auch in den Beziehungen zu Externen positiven Effekten gesehen. Zunächst beschreiben FM-12 und FM-15, dass die familienexternen Geschäftsführer ihrer Unternehmen die Verfassung kennen. Dies kann eine positive Wirkung haben (EXP-8), bspw. indem die Verfassung einen Orientierungsrahmen für das Management darstellt (EXP-5). Im Fall von FM-9 und FM-16 wurde die Familienverfassung im Rahmen der Übertragung von Anteilen sowie Übergabe der operativen Führung an einen externen Nachfolger entwickelt. Eine Offenlegung der Verfassung vor familienfremden Mitarbeitern und Managern erscheint vor dem in der Literatur von Sacristán-Navarro und Cabeza-García (2020) beschriebenen Konfliktrisiko in dieser Beziehung als sinnvoll. Dies kann insbesondere in Konstellationen hilfreich sein, in denen die Leitung des Unternehmens aus Familienmitgliedern und externen Führungskräften besteht. Eine derartige Konstellation liegt laut Klein (2000) bei rund der Hälfte aller Familienunternehmen vor. Die Ausführungen an dieser Stelle korrespondieren mit den Aussagen von Botero et al. (2015), wonach die Wirkungen auf die Beziehungen untereinander und zum Unternehmen von Interesse für die Forschung sind.

Im Alltag stellen die Inhalte der Familienverfassung in der Folge eine Art Leitplanke und Orientierungsrahmen dar (EXP-9; FM-3; FM-4; FM-5; FM-10; FM-11; FM-13; FM-16). Sie bindet die Familie und verhindert Alleingänge (FM-3; FM-6). Daraus resultiert eine Sicherheit im Handeln (EXP-4; EXP-6; FM-10; FM-16). Auch für die Geschäftsführung entsteht daraus Rü-

## Diskussion

ckendeckung (FM-3). In diesem Zusammenhang wird von einem symbolhaften Charakter der schriftlichen Familienverfassung berichtet (EXP-2; FM-7). Diese begleitet die Familien (FM-2) und stellt ein Nachschlagewerk dar (FM-10; MA-1), welches man griffbereit hat (FM-11). Durch die Aufstellung von Regeln für diverse (Entscheidungs-)Situationen kann willkürlichem Verhalten und möglicher Vetternwirtschaft entgegengewirkt werden. Inhaltlich können hier bspw. Festlegungen zur Mitarbeit von Familienangehörigen im Unternehmen getroffen werden. Hierzu können Bedingungen aufgestellt werden, bspw. dass diese sich dem Vergleich mit Externen stellen müssen (FM-13). Dies soll verhindern, dass Entscheider zwischen einem Familienmitglied und einem besser qualifizierten externen Bewerber wählen müssen (FM-4). Auch kann bestimmt werden, dass es keine hierarchischen Verhältnisse zwischen Familienangehörigen geben darf (FM-11) oder mehr als ein Familienmitglied im Unternehmen arbeiten darf (FM-2; FM-3; FM-4). Im Alltag kann dies dabei helfen, Rollenkonflikte zu verhindern, indem ausgeschlossen wird, dass mehrere Familienmitglieder im Unternehmen aufeinandertreffen.

Schlussendlich bewirken die verbesserte Kommunikation, die geordneten Beziehungen, die kollektive Zielorientierung sowie die Orientierungsfunktion der Verfassung eine Professionalisierung der Unternehmerfamilie. Diese herzustellen war ein häufig von den Interviewpartnern genanntes Motiv der Ausgangslage. So wird von der Entstehung eines Bewusstseins berichtet, was es heißt, Gesellschafter des Familienunternehmens zu sein (FM-3; FM-11) und diese Rolle professionell zu füllen (FM-3). Angehörige lernen, professionell miteinander zu arbeiten (EXP-5), indem bspw. Kriterien für Mitarbeit (FM-8; FM-10) oder Regeln für Entscheidungsprozesse aufgestellt werden (FM-1; FM-3; FM-5). Auch innerhalb der Familie werden Regeln für das Miteinander geschaffen, bspw. zu Kommunikation (FM-2; FM-9; FM-14), dem Verhalten gegenüber anderen Angehörigen (EXP-6; FM-2; FM-9; FM-12) sowie dem Auftreten nach außen (FM-10). Als bedeutsam gelten auch Verhaltenshinweise für Konfliktsituationen (FM-9; FM-14).

## Diskussion

Auch die Literatur sieht eine große Bedeutung der Professionalisierung für das Überleben des Unternehmens (Polat, 2021). Auch wird der Verfassung ein positiver Beitrag zur Professionalisierung attestiert (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Baldacchino et al., 2019; Baus, 2013; Lange, 2009; Montemerlo & Ward, 2011; Suárez & Santana-Martín, 2004). Dies geschieht bspw. durch die Entwicklung fester Regeln und Kommunikationsstrukturen (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017), bspw. im Hinblick auf die Mitarbeit im Unternehmen (Polat, 2021; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2020; Suess, 2014).

Eine eher emotionale Bedeutung stellt sich zum Abschluss des Erarbeitungsprozesses ein. So bewirken zunächst die Unterschriften der Familienmitglieder am Ende der Verfassung eine Art Verpflichtung (MA-1) und man zeigt laut FM-10 damit, dass man dahintersteht. Überhaupt ist der Abschluss nach Erfahrung von EXP-2 von starker Emotionalität geprägt. Auf diese Weise bewirkt der Prozess etwas bei den Familienmitgliedern (FM-3; FM-15), es fängt an, in den Leuten zu arbeiten und bewirkt etwas Positives (EXP-8). Nicht zuletzt wird die Familie dadurch zusammengeschweißt (EXP-8). Dieser Aspekt stellt eine wichtige Ergänzung der bestehenden Literatur dar, da hier meist die Wirkung auf Agency Konflikte sowie wirtschaftliche Aspekte im Mittelpunkt stehen (Vgl. die in Tabelle 5 dargestellten Untersuchungsschwerpunkte des Literaturbestands).

Auch wurden in den geführten Gesprächen Grenzen in der Wirkung angesprochen. So stellt eine Familienverfassung jedoch keine Garantie für das Ausbleiben von Konflikten dar (EXP-2; EXP-5; FM-3; FM-6). Es lassen sich nicht alle Eventualitäten regeln (FM-1; FM-10; FM-15; FM-16). Bspw. können Einflüsse von außen (EXP-6), eine wirtschaftliche Schiefelage (EXP-5; FM-8) oder persönliches Fehlverhalten zu Konflikten führen (EXP-2). Auch bleiben Unterschiede zwischen Personen bestehen, bspw. im Empfinden (FM-11) oder in den Charaktereigenschaften (FM-5). Individuelle Prägungen (FM-1) und Gewohnheiten lassen sich ebenfalls nicht von heute auf

## Diskussion

morgen ändern (FM-6). Weiter kann es trotz Familienverfassung zu Meinungsverschiedenheiten (FM-3) und Diskussionen kommen (MA-1). Diese entstehen häufig in Zusammenhang mit Aufgaben- und Prozesskonflikten

Man schafft es lediglich, Konflikte einzudämmen (FM-10). Dies Feststellung gilt insbesondere für Rollen- und Beziehungskonflikte (FM-2). Familienmitglieder verhalten sich im Konfliktfall disziplinierter, man unterwirft sich dem Gesamtziel und stellt persönliche Interessen hinten an (FM-11). Man besinnt sich auf das Wesentliche (EXP-2; FM-3). Man unterschreibt sinngemäß, bei Konflikten bestimmte Mittel nicht anzuwenden (EXP-1). Es wird versucht, die Konflikte beherrschbar zu halten (FM-6). Idealerweise wird eine Lösung herbeigeführt, bevor Auseinandersetzungen komplexer werden und Emotionen hinzukommen. Es kommt so zu einer Prävention der Konflikteskalation. Erlangt ein Konflikt eine der höheren Eskalationsstufen, ist die Möglichkeit zur Selbstheilung laut Glasl (2013) eingeschränkt, es bedarf möglicherweise einer Intervention von außen und eine einvernehmliche Lösung des Konflikts rückt in weite Ferne (Vgl. Abschnitt 2.2.2). Stattdessen soll ein sachlicher Umgang mit aufkeimenden Herausforderungen gefördert werden. Dies wird bspw. erreicht, indem wahrgenommene Spannungen offen und ehrlich in dem Moment angesprochen werden müssen, wenn diese auftreten und erstmals wahrgenommen werden (FM-11; FM-14) oder innerhalb eines kurzen Zeitraums danach (FM-10). So soll verhindert werden, dass Probleme verschleppt werden, da diese sonst anwachsen können (FM-14). Auch können Umgangsformen für den Konfliktfall festgelegt werden (FM-11; FM-14).

All dies beschreibt eine präventive Wirkung, welche eine Eskalation verhindern soll. In diesem Zusammenhang nimmt die Familienverfassung im Alltag eine besondere, emotionale Bedeutung ein. Sie ist den Familien wichtig (MA-1; FM-5; FM-14) und macht die Angehörigen stolz (FM-4; FM-11; FM-14). Auch wird im Alltag auf die Verfassung verwiesen (FM-4; FM-11; FM-12), insbesondere bei aufkommenden Konflikten (FM-7; FM-13; FM-14). Die Familienverfassung kann dann die Grundlage für den weiteren Umgang mit Spannungen bilden. Durch sie lernt man, Konflikte zu führen (FM-3) und

## Diskussion

in die deeskalierende Bahnen zu lenken (FM-10). Ferner bildet die Familienverfassung eine Art „Schleuse“, damit Konflikte nicht aus der Familie in das Unternehmen gelangen (FM-6).

Eine präventive Wirkung wird auch in bisherigen Veröffentlichungen gesehen (Botero et al., 2015; Fabis, 2009; Freiling & Großmann, 2013; Matias & Franco, 2020; McClain, 2006; Rösen & Großmann, 2014; Ward, 2007). Es kommt zur Etablierung eines Konfliktmanagements (Alderson, 2015; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Kommt es dennoch zu Konflikten, werden diese durch die Verfassung in eine Richtung gelenkt, sodass sie keine negativen Folgen mehr auf das Unternehmen haben (Blumentritt et al., 2017; Nordqvist et al., 2014; Waldkirch et al., 2017). So wird auch ein geeigneter Umgang mit Konflikten als Schlüssel zu einem langfristigen Überleben von Familienunternehmen gesehen (Martin, 2001; Suess, 2014). Insbesondere eine rechtzeitige Identifikation der Auslöser von Konflikten, kann ihre Entstehung verhindern (Machek & Kubiček, 2019). Vor allem sind nach Meinung von Prince (1990) funktionierende Beziehungen von großer Bedeutung. So gelten die Entwicklung persönlicher Beziehungen und die Förderung des Dialogs als wichtige Faktoren (Machek & Kubiček, 2021). An dieser Stelle kann eine Familienverfassung einen wichtigen Beitrag leisten.

Ergänzend zur festgestellten präventiven Wirkung sieht eine Reihe von Autoren ebenfalls eine kurative Wirkung auf Konflikte (Vgl. Baldacchino et al., 2019; Botero et al., 2015; Brenes et al., 2011; Matias & Franco, 2020; McClain, 2006; Suess, 2014; Umans et al., 2020). Dies konnte auch in den betrachteten Unternehmerfamilien festgestellt werden. So wird davon berichtet, dass alte Verletzungen zur Sprache kommen (EXP-2; FM-6). Auch über Generationen gehende, transgenerationale Konflikte können gelöst werden (EXP-6). Jedoch gibt es hier auch kritische Stimmen, welche besagen, dass sich Rollen- und Beziehungskonflikte nicht vollständig lösen lassen (FM-2). Auch Geschwisterrivalitäten lassen sich nicht mit einer Verfassung beseitigen (FM-1; FM-3; FM-7). Stattdessen kommt es lediglich zu einer Entschärfung dieser Rivalitäten (FM-3; FM-5; FM-15). In diesem Fall

## Diskussion

sehen die Beteiligten, dass das Unternehmen am Ende doch für beide Bedürfnisse erfüllt. Egal, wie unterschiedlich die Positionen auch sein mögen, gibt es hier trotzdem ein gemeinsames Interesse. Daher findet man trotz aller Rivalitäten immer wieder zusammen (FM-10; FM-15).

Brenes et al. (2011) sowie Koeberle-Schmid und Schween (2011) sehen häufig eine Entwicklung der Verfassung im Konfliktfall. So wird dem Prozess im Hinblick auf die Lösung bestehender Konflikte eine große Bedeutung zugeordnet (Botero et al., 2015; Gallo & Tomaselli, 2006; Montemerlo & Ward, 2011). Andererseits gibt es Stimmen, welche Konfliktfreiheit als Voraussetzung für die Erarbeitung sehen (Duréndez et al., 2019; Matias & Franco, 2021). An dieser Stelle kann beiden Aussagen ein Wahrheitsgehalt zugesprochen werden. So geben die befragten Personen überwiegend an, dass es in der Ausgangslage keine Konflikte gab. Jedoch fanden sich in den Gesprächen vielfältige Hinweise, für eine mögliche Entstehung von Konflikten (Vgl. 6.2.1). Möglicherweise sind an dieser Stelle auch das individuell wahrgenommene Eskalationsniveau und die individuell vorherrschende Definition von Konflikten ausschlaggebend.

Grundsätzlich kann diese Studie beide Arten der Wirkung nachweisen. Die vorliegende Studie ist gleichzeitig die erste, welche sich intensiv mit der Wirkweise in Bezug auf Konflikte befasst. Die vorangegangenen Erkenntnisse unternehmen einen ersten Schritt, um Klarheit bezüglich der Frage zu schaffen, ob eine Familienverfassung eine kurative oder präventive Wirkung hat und ergänzen so maßgeblich den Forschungsstand. In der bisher zu diesem Thema veröffentlichten Literatur finden sich Belege für beide Wirkarten, ohne an dieser Stelle zu differenzieren. Hierzu konnte eine Abgrenzung getroffen werden. So haben grundsätzlich Aussagen zu beiden Wirkungen ihre Richtigkeit und Daseinsberechtigung. Entscheidend ist der Bezug. Einerseits kommt es zu einer präventiven Wirkung, welche die Entwicklung neuer Konflikte und eine Eskalation verhindert. Andererseits konnte auch eine kurative Wirkung festgestellt werden, welche sich insbesondere auf Beziehungskonflikte bspw. in Form von Rivalitäten oder generationenübergreifenden Auseinandersetzungen auswirkt.

## Diskussion

Im Unterschied zu bisherigen Studien, welche ihren Fokus in erster Linie auf Konflikte im Sinne der Principal-Agent-Theorie legen (bspw. Blanco-Mazagatos et al., 2016; Botero et al., 2015; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2020; Suárez & Santana-Martín, 2004; Villalonga et al., 2015), wurden in dieser Studie weitere Konfliktarten betrachtet. So fanden Beziehungs-, Interessen- sowie Rollenkonflikte eine Würdigung. Insbesondere die als dysfunktional beschriebenen Beziehungskonflikte spielen im Alltag vieler Unternehmerfamilien eine wesentliche Rolle (Alderson, 2015; Eddleston & Kellermanns, 2007; Frank et al., 2011; Jehn, 1997; Nosé et al., 2015).

Ein weiterer Kontrast zwischen den bisherigen Veröffentlichungen und den Erkenntnissen dieses Forschungsprojekts liegt in der möglichen Offenlegung der Verfassung für breites Publikum. So sehen mehrere Autoren positive Effekte einer Veröffentlichung, bspw. bei Kreditinstituten (Dúrendez et al., 2019) oder Kunden und Zulieferern (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). In der Literatur kommt durchaus der Eindruck auf, als wäre ein derartiges Vorgehen üblich. Die untersuchten deutschen Familienunternehmen machen hiervon jedoch keinen Gebrauch. Stattdessen wird eine Veröffentlichung abgelehnt, da es sich um familieninterne Themen handelt (FM-16). Jedoch sieht EXP-9 durchaus positive Effekte in einer Veröffentlichung. Diese Ansicht wird von FM-14 geteilt, welcher die Familienverfassung jedoch nur unternehmensintern veröffentlichen würde. Die konträren Aussagen der Literatur zur Veröffentlichung müssen möglicherweise vor dem Hintergrund der geografischen Kontexte betrachtet werden. So stammt die überwiegende Anzahl der Literatur aus dem iberischen Raum.

Ferner konnte mit Hilfe dieser Forschungsfrage ein erster Schritt unternommen werden, dem von einer Reihe an Autoren (Aronoff et al., 1998; Botero et al., 2015; Parada et al., 2020) festgestellten Mangel an Untersuchungen zur Erarbeitung und zur Wirkung einer Familienverfassung zu begegnen. So konnten Erkenntnisse zu den Punkten Ablauf der Erarbeitung, Teilnehmern, Themen und Wirkung auf Konflikte gesammelt werden. Ferner konnten die verschiedenen, in Abschnitt 2.2 vorgestellten Konfliktarten in Bezie-

hung zu einer Reihe von Maßnahmen gesetzt werden, welche eine Prävention oder Minderung bewirken. Zwar gibt es Quellen, die eine positive Wirkung auf einzelne Konflikte bescheinigen, jedoch ist diese Studie die erste, welche dies in Beziehungen zu bestimmten Mechanismen setzt.

Grundsätzlich wird in der Literatur der Prozess als wirkungsvoller im Vergleich zum schriftlichen Dokument gesehen (Amit & Perl, 2012; Heyden et al., 2005; Ward, 2010). Jedoch wird gleichzeitig ein Mangel an Untersuchungen zum Prozess sowie zur genauen Wirkung festgestellt (Aronoff et al., 1998; Botero et al., 2015; Parada et al., 2020). Botero et al. (2015) sehen aufgrund dessen die falsche Annahme verbreitet, wonach das fertige Dokument bedeutsamer sei als der Entwicklungsprozess. Jedoch kann auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse eher der Aussage von Gläßer (2014) zugestimmt werden, wonach Familienverfassungen über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg, beginnend mit der Erarbeitungs-, über die Governance- bis hin zur Änderungs- bzw. Überarbeitungsphase zu einem verbesserten Umgang mit Konflikten beitragen.

### **6.2.3 Sicherstellung einer nachhaltigen Wirkung**

Dieser Abschnitt soll eine Antwort auf die dritte Forschungsfrage liefern, wie eine nachhaltige Wirkung der Familienverfassung sichergestellt werden kann. Zur Beantwortung der Frage werden im Wesentlichen die Abschnitte 5.9, 5.10 sowie 5.11 herangezogen. Die Ausführungen korrespondieren mit einer Reihe von Forschungslücken, welche von verschiedenen Autoren identifiziert wurden. So wird in der bestehenden Literatur von Botero et al. (2015) sowie Parada et al. (2020) angeregt, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Erarbeitung der Familienverfassung zu untersuchen. Hierzu finden sich bislang keine Untersuchungen. Weiter sollte untersucht werden, ob die getroffenen Regelungen dauerhaft wirkungsvoll sind (Filser et al., 2013; Parada et al., 2020). In diese Richtung gehen auch Arteaga und Menéndez-Requejo (2017), welche eine Betrachtung des langfristigen Einflusses einer Familienverfassung anregen. Darin sollte nach Ansicht der Autoren einfließen, ob die positive Wirkung über einen längeren Zeitraum be-

## Diskussion

stehen bleibt und wie sich die Wirkung der in diesem Zusammenhang eingeführten Institutionen verhält. So wird eine dauerhafte positive Wirkung in Abhängigkeit der Relevanz gesehen, welche die Familienmitglieder den Maßnahmen beimessen (Suess-Reyes, 2017). In den geführten Gesprächen konnten zunächst eine Reihe von Aspekten identifiziert werden, welche sich förderlich auf den Erfolg der Erarbeitung einer Familienverfassung auswirken. Diese lassen sich unterteilen in (i) eine rechtzeitige Entwicklung, bevor Konflikte bestehen, (ii) einer positiven Einstellung der Familienmitglieder zur Verfassung, (iii) dem Einbezug eines möglichst großen Personenkreises sowie (iv) der Individualität des Ablaufs und der behandelten Themen.

(i) Zunächst empfiehlt sich eine rechtzeitige Erarbeitung der Verfassung, bevor Konflikte auftreten. So berichten Interviewpartner, dass im Konfliktfall eine Einigung zu Themen schwerer fällt (FM-1), da die Betroffenen dann taktieren (FM-9). Ferner ist es schwierig, die Familienmitglieder bei vorhandenen Konflikten zusammenzubringen (FM-8; EXP-2). EXP-2 sieht die Erarbeitung der Verfassung in diesem Fall gar als nicht mehr möglich an. Die Literatur zum Thema sieht insbesondere die Effektivität der Verfassung gefährdet, da diese nur gewährleistet ist, wenn die Entwicklung und Akzeptanz einstimmig geschieht (Dúrendez et al., 2019). Auch wird die Gefahr gesehen, dass unter Druck und mit verringerter Objektivität einer Lösung zugestimmt wird, welche sich später als nicht nachhaltig erweist (Montemerlo & Ward, 2011). Daher wird eine proaktive Erarbeitung der Verfassung als wichtig erachtet (Hanson & Keplinger, 2020). Im Rahmen der Studie hat sich jedoch gezeigt, dass sehr wohl schon Konflikte in den Familien vorliegen können. So führt häufig die Wahrnehmung erster Spannungen zum Wunsch nach einer Familienverfassung. Wichtig ist jedoch, dass diese noch nicht weit eskaliert sind und die Beteiligten bereit sind, in einen Austausch miteinander zu treten.

(ii) Weitere Erfolgsfaktoren beziehen sich auf den Teilnehmerkreis während des Erarbeitungsprozess. So kann es vorkommen, dass Familienmitglieder gegenüber der Verfassung skeptisch sind. Als möglichen Grund hierfür

## Diskussion

nennt EXP-2 den eher emotionalen und weniger sachlichen Charakter. Insbesondere ältere Familienmitglieder haben häufig Zweifel oder wollen sich dem Prozess nicht unterwerfen (EXP-2). Ferner wird berichtet, dass sich die Protagonisten vorhandener Konflikte meist skeptisch zeigen (EXP-8). Gleichzeitig ist es für eine positive Wirkung jedoch von Bedeutung, dass wie bereits in Abschnitt 6.2.2 beschrieben, alle Familienmitglieder gleichwertig eingebunden werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Verfassung ihre Wirkung verfehlt. EXP-9 weist darauf hin, dass es notwendig sein kann, die Personen individuell zu überzeugen. So hat jeder andere Vorstellungen und Wünsche, welche daraufhin in den Prozess integriert werden können (EXP-9).

Eine weitere Herausforderung wird in der Einbindung von Patriarchen gesehen. Diese können sowohl im Vorfeld als auch während der Erarbeitung eine destruktive Rolle einnehmen. So sehen sie entweder keine Notwendigkeit oder können als Bremser agieren (EXP-2; EXP-6). Durch ihre Rolle als unbestrittene Führungspersönlichkeit im Unternehmensalltag, können sie eine Familienverfassung überflüssig erscheinen lassen (FM-12; FM-13). Nehmen sie in der Folge trotzdem an einem Erarbeitungsprozess teil, fallen sie nach Erfahrung von EXP-9 vielfach durch eine fehlende Bereitschaft auf, sich diesem zu unterwerfen. Als Grund führt EXP-9 an, dass Patriarchen es gewohnt sind, Entscheidungen allein aus ihrer Machtposition heraus zu tätigen (EXP-9). So kann eine dominante Rolle von Patriarchen den demokratischen Charakter einer Familienverfassung beeinträchtigen. Die Literatur zum Thema sieht Rollen und Verhalten der Patriarchen ähnlich. Nach Ansicht von Yukselen und Yildiz (2014) können Patriarchen befürchten, Autorität sowie wirtschaftliche und soziale Macht zu verlieren. Ferner hat die Unfähigkeit loszulassen negative Effekte auf die Wirkungen einer Familienverfassung (Umans et al., 2021). Auch wird die von Interviewpartnern beschriebene negative Beeinflussung der Erarbeitung bestätigt. So wird die Gefahr beschrieben, dass Patriarchen aufgrund ihrer herausragenden Stellung Inhalte vorgeben wollen (McClain, 2006; Yukselen & Yildiz, 2014). Grundsätzlich findet sich in der Literatur jedoch keine Betrachtung dazu,

## Diskussion

welche Einstellungen Personen im Vorfeld haben und wie sie ggf. überzeugt werden können. Umso wichtiger erscheint dieser Aspekt jedoch vor dem Hintergrund, dass ein sich einlassen auf den Prozess als wichtig für die Akzeptanz und Wirkung der Verfassung gesehen wird (EXP-2; EXP-9).

Ein Aspekt, welcher kontrovers gesehen wird, ist die Einbindung von Lebenspartnern in den Prozess. In den Fällen von FM-9; FM-10 und FM-16 wurden diese einbezogen, wohingegen FM-1, FM-3, FM-7, FM-11 sowie FM-12 Lebenspartner ausgeschlossen haben. Für beide Möglichkeiten wurden überzeugende Gründe geliefert. Einerseits könnten Probleme entstehen, wenn Partner nicht mitgenommen werden (FM-10). Denn schließlich ist das Unternehmen auch im Privaten ein Thema für die Familien (FM-9; FM-16) und Partner erleben dies zwangsläufig mit (FM-9). Weiter üben sie einen großen Einfluss auf die am Unternehmen beteiligten Personen aus (FM-10), was zu Streit führen kann (FM-9). Auch können Familienthemen wie Krankheit von Kindern oder Angehörigen zu Spannungen führen (EXP-9). Daher wird eine Notwendigkeit gesehen, Ehe- und Lebenspartner in die Erarbeitung einzubinden (FM-9; FM-10; FM-16). Gestützt wird dies von der Literatur, welche auf das Risiko von Beziehungskonflikten im Verhältnis zu Schwiegerkindern hinweisen (Alderson, 2015; Gerke-Holzhäuser, 1998; Hennerkes & Kirchdörfer, 2015; Kleve et al., 2020; Santiago, 2011). Vor diesem Hintergrund erscheint ein Einbezug der Personen sinnvoll.

Andererseits wird eine Abgrenzung bei manchen Themen als hilfreich gesehen (EXP-9). Auch möchten manche nicht über Externe entscheiden, welche keine direkten Abkömmlinge des Gründers sind (FM-11). Sind Partner nicht in Unternehmensbelange involviert, können diese auch nichts zur Verfassung beitragen (EXP-2; FM-13). Daher koppeln manche eine Teilnahme an den Gesellschafterstatus (FM-11; FM-12). Auch wird die Meinung vertreten, eine Verfassung bestünde aus Gesellschafterregeln (FM-13). Ein weiterer Grund gegen den Einbezug ist der in den meisten Fällen gänzlich andere Hintergrund der Partner (EXP-8; FM-11; FM-12). Diese haben nicht die Genetik der Unternehmerfamilie und können den Prozess daher ver-

## Diskussion

komplizieren (EXP-8; FM-13). Auch ist die Lösung der Probleme mit Partnern eher Sache der direkt betroffenen (EXP-8). Nicht zuletzt werden pragmatische Gründe wie ein zu großer Teilnehmerkreis genannt (FM-15).

Festzuhalten bleibt, dass es hier nicht zwangsläufig richtige oder falsche Entscheidungen gibt. Die Sinnhaftigkeit eines Vorgehens kann vom individuellen Einzelfall abhängen (EXP-9; FM-1). Jedoch empfiehlt es sich, wie von EXP-9 beschrieben, Lebenspartner nicht komplett außen vor zu lassen. Sofern diese nicht in die Erarbeitung einbezogen werden, sollten zumindest überprüft werden, ob sie mit dieser Entscheidung einher gehen, oder ob Konfliktpotenziale in den Beziehungen vorhanden sind. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass sich niemand übergangen fühlt und hinreichend Wertschätzung erfährt, was als wichtiger Faktor in Zusammenhang mit dem Aufkommen von Konflikten gesehen wird. Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, einen möglichst großen Personenkreis einzubeziehen. Ansonsten kann es passieren, dass Personen der fertigen Familienverfassung ihre Zustimmung verwehren. Schlussendlich kann eine Familienverfassung dafür sorgen, dass auch Lebenspartner eine Bindung zum Unternehmen aufbauen.

(iii) Weiter sollten die Themen und Bestandteile der Verfassung aus der Familie kommen und nicht von Beratern vorgegeben werden (FM-3). Dies soll sicherstellen, dass die Verfassung das Leben und die Realität der Familie widerspiegelt. Es wird jedoch als hilfreich erachtet, wenn Externe Impulse geben und Themen ansprechen (EXP-5; FM-3; FM-13). Auch können Familien Themen sammeln, zu denen sie einen Regelungsbedarf sehen (FM-11; FM-16). Die schlussendliche Ausgestaltung der Inhalte sollte dabei in jedem Fall den einzelnen Familien obliegen (FM-13). Wichtig ist auch, die Verfassung nicht im Schnelldurchlauf zu erstellen (FM-6). Stattdessen sollte ausreichend Raum, für alle als wichtig empfundenen Themen bestehen.

Ein entscheidender Punkt zur Unterstützung einer nachhaltigen Wirkung ist das Zusammenspiel mit weiteren Maßnahmen. Hierzu wird von Autoren bisheriger Veröffentlichungen ein weiterführender Forschungsbedarf gesehen (Berent-Braun & Uhlener, 2012). Derartige Maßnahmen dienen dazu, die

## Diskussion

Errungenschaften des Prozesses in Institutionen zu überführen (Baus, 2013). In den geführten Gesprächen wird eine große Notwendigkeit zur Verstetigung gesehen. So reicht es nicht aus, die Familienverfassung nach ihrer Erstellung in der Schublade verschwinden zu lassen (EXP-6; FM-3; FM-9; FM-12; FM-14). In solch einem Fall kann die Verfassung sogar als gescheitert angesehen werden (FM-9). Daher kommt der Verstetigung eine große Bedeutung zu (FM-9; FM-10; FM-13; FM-16). Dies erscheint insbesondere vor dem Hintergrund der Aussagen von FM-1; FM-2; FM-3 und FM-7 sinnvoll, wonach sich Beziehungskonflikte nicht gänzlich lösen lassen. So sind diese weiter vorhanden, jedoch kommt es Dank der Verfassung zu einer Entschärfung, insbesondere von Rivalitäten (FM-3; FM-5; FM-15). Zur Aufrechterhaltung der Wirkung können weitere, regelmäßig stattfindende Maßnahmen notwendig werden, welche eine Fokussierung auf das gemeinsame Interesse, nämlich das Wohl des Unternehmens bewirken. Auf diese Weise kann einer wieder zunehmenden Distanz, sei es räumlich oder in den Interessen und Zielen, entgegengewirkt werden.

In diesem Zusammenhang steht die Fortführung des persönlichen Kontakts im Mittelpunkt, denn allein durch die Erarbeitung der Verfassung wächst eine Familie noch nicht zusammen (FM-7). Sie bildet viel mehr den Einstieg in einen Prozess und eine fließende Veränderung (FM-5). Andere bezeichnen sie als Grundstein und Basis (FM-6), als starkes Fundament (FM-11) oder als Präambel zu allem (FM-9). Auch Gläßer (2014) sieht eine bessere und nachhaltigere Wirkung, wenn die Familienverfassung als andauernder integrativer Prozess verstanden wird, statt als statisches Regelwerk. Dazu muss die Verfassung gelebt werden (FM-9; FM-10; FM-11). Ihre Inhalte können mit einer Kultur verglichen werden, da man eine Kultur nicht nur aufschreibt, sondern auch lebt (EXP-6). Dabei haben wiederkehrende Rituale eine große Bedeutung (EXP-9). Auch trägt eine geregelte Kommunikation dazu bei, eine Verfassung mit Leben zu füllen (FM-2).

So wird die Familienverfassung nur als eine Maßnahme von vielen gesehen (FM-16). In den Gesprächen wurde sie auch als Sandkorn in einem Sandhaufen bezeichnet, welches erst im Zusammenspiel mit vielen weiteren

## Diskussion

Sandkörnern seine Wirkung entfaltet (FM-7). So müssen auf die Erarbeitung der Verfassung weitere Aktivitäten folgen, um ihre Wirkung aufrechtzuerhalten (FM-11). Insbesondere um den als wichtig beschriebenen Aspekt der Wertschätzung (Vgl. Abschnitt 6.2.2) aufrecht zu erhalten, können weitere Maßnahmen notwendig sein. Denn die wahrgenommene Wertschätzung kann mit der Zeit nachlassen (FM-7). Um dem entgegenzuwirken, werden meist Aktivitäten mit der ganzen Familie ins Leben gerufen. Die können eine weitreichende Wirkung haben: So kann mit ihrer Hilfe der Zusammenhalt gepflegt (FM-3; FM-8; FM-9), menschliche und räumliche Nähe hergestellt (FM-11) sowie eine Verbundenheit zum Unternehmen aufgebaut werden (FM-14). Insbesondere der Herstellung einer Bindung wird eine große Bedeutung beigemessen (EXP-8). Die Bedeutung dieser Aktivitäten steigt mit der Zahl der Familienmitglieder (FM-7), da sie gewährleisten, dass sich die Angehörigen untereinander kennen (FM-12; FM-13).

Die Notwendigkeit einzelner Maßnahmen hängt vom individuellen Fall und der Komplexität und Heterogenität der jeweiligen Familie ab. Eine kleinere Familie, deren Mitglieder alle noch im selben Ort wohnen, braucht andere Maßnahmen als eine große Familie, welche sich über den gesamten Globus verteilt hat. Jedoch lassen die Aussagen zur Bedeutung der Verstärkung den Schluss zu, dass bei einem Verzicht auf derartige Institutionen und Maßnahmen die Wirkung des gemeinsam durchlaufenen Prozesses mit der Zeit nachlässt. Umso bedeutsamer ist, das familiäre Miteinander aufrechtzuerhalten und einer Entfremdung entgegenzuwirken. Eine Institutionalisierung des familiären Miteinanders kann so helfen, dass die Angehörigen nicht wieder in alte Verhaltensweisen verfallen oder gelöst geglaubte Konflikte und Rivalitäten erneut ausbrechen.

Auch die Literatur zum Thema berichtet davon, dass eine Verfassung die Entwicklung weiterer Instrumente nach sich zieht (Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023). Dabei geht es um die Einbindung aller Angehörigen in familien- und unternehmensbezogene Aktivitäten (Thakur & Sinha, 2023b). So würden diese Möglichkeiten für einen Austausch unter den Fa-

## Diskussion

milienangehörigen schaffen (Tapies & Ceja, 2011). Durch einen regelmäßigen Austausch kann es den Familien gelingen, ein Gefühl für eine gemeinsame Vision zu entwickeln und aufrechtzuerhalten (Mustakallio et al., 2002). Jedoch gehen die Ausführungen der bestehenden Literatur hinsichtlich Verstetigung nicht weit genug. Insbesondere vor dem Hintergrund, als dass den Maßnahmen eine große Bedeutung für die langfristige und nachhaltige Wirkung einer Verfassung attestiert wird.

Geht es um die praktische Ausgestaltung dieser Verstetigung, werden feste, jährliche Termine als wichtig erachtet (FM-3; FM-7; FM-8; FM-10; FM-12; FM-13; FM-14). Wichtig ist hier eine Institutionalisierung der Zusammenkünfte (FM-7). Diese bilden einen Rahmen, zu dem alle Angehörigen eingeladen sind (FM-15), auch die Lebenspartner der direkten Abkömmlinge (EXP-8). Auch können Konferenzen und Gesprächsrunden abgehalten (EXP-6; FM-5; FM-9) oder Besichtigungen an Unternehmensstandorten durchgeführt werden (FM-8; EXP-8). Ein Austausch über Unternehmens-themen kann hier für eine stärkere Bindung zum Unternehmen sorgen (EXP-8). Dies ist vor allem in großen Familien von Bedeutung, bspw. wenn die Kinder nicht mehr bei ihren Eltern wohnen und folglich der gemeinsame Austausch im Elternhaus entfällt (FM-16). Derartige Aktivitäten bewirken auch, dass eine Familienverfassung mit Leben gefüllt und im Bewusstsein der Personen gehalten wird (Gläßer, 2014). Auch können Weiterbildungsangebote für Familienmitglieder zur Bildung von Kompetenzen unter den Gesellschaftern beitragen (FM-3). Dies ist zur Heranführung jüngerer Familienmitglieder von Bedeutung (EXP-7; FM-15; MA-1). Daher können gesonderte Aktivitäten für jüngere Familienmitglieder ins Leben gerufen werden (FM-11; MA-1), welche Unternehmertum und Werte vermitteln (EXP-8).

Weiter wird davon berichtet, Raum zur Klärung schwieriger oder konfliktbeladener Themen eingerichtet zu haben. So werden Gremien gebildet, welche sich mit aktuellen Themen auseinandersetzen (MA-1; FM-2). Auch können regelmäßige Treffen mit Beratern hilfreich sein, um neu entstan-

## Diskussion

dene, konfliktträchtige Themen zu klären (FM-1; FM-2), welche die schriftliche Verfassung nicht lösen kann (FM-2). Dies kann helfen, den deeskalierenden Umgang mit Rivalitäten fortzusetzen (FM-2).

Ein wesentlicher Treiber für eine Verstetigung ist die fehlende rechtliche Wirksamkeit einer Familienverfassung. Daher kann eine Verstetigung in Form einer Überführung in rechtliche Vertragswerke geschehen, um die nicht gegebene Möglichkeit der juristischen Exekution einer Familienverfassung auszugleichen. Dies wurde u.a. von FM-6, FM-9, FM-14 und MA-1 bemerkt. An dieser Stelle konnte die von Fleischer (2018) vertretene Meinung, wonach Familienverfassungen auch eine rechtliche Wirkung haben können, nicht bestätigt werden. Denkbar ist, dass seine Aussagen in einem anderen geografischen Kontext, wie bspw. Spanien, ihre Gültigkeit haben. Um ein erneutes Ausbrechen gelöst geglaubter Konflikte zu verhindern, kann eine Übernahme von Regelungen in weitere Vertragswerke hilfreich sein. So wird berichtet, dass einzelne Inhalte in Verträge (bspw. Ehevertrag, Erbvertrag, Gesellschaftervertrag) münden können (FM-6; FM-9; FM-15).

Auch Gläßer (2014) beschreibt die Verfassung als eine Ermächtigungsgrundlage und Auslegungsorientierung für weitere Regelwerke, Verträge und Rechtsgeschäfte. Die Verfassung bildet hier ein emotionales Fundament, aus privaten und weichen Dingen (FM-7). Durch sie entsteht ein gemeinsamer Nenner, was die Ausgestaltung der weiteren Instrumente und Verträge vereinfacht (FM-1). Zudem sollten die Inhalte jeweiligen Instrumente und Verträge aufeinander abgestimmt sein. Bspw. wird die Wirkung der Verfassung in Frage gestellt, wenn der Gesellschaftervertrag etwas anderes sagt (FM-6). Daher sollte die Verfassung als Grundlage für die Ausgestaltung von Gremien, der Geschäftsordnung sowie von Vertragswerken dienen (FM-1). Auch können Eheverträge, Erbverträge und Testamente daran anknüpfen (EXP-9; FM-7). Vor allem wird jedoch zum Gesellschaftervertrag eine enge Verbindung attestiert (FM-1; FM-6; FM-7; FM-11; FM-12; FM-15). So berichten Gesprächspartner von einer rechtlichen Fixierung der Themen im Gesellschaftervertrag (FM-6; FM-7; MA-1). EXP-8 vertritt in diesem Zusammenhang jedoch eine eigene Meinung: So handelt es sich bei

## Diskussion

einer Familienverfassung nach seinem Verständnis um ein emotionales Konstrukt, welches sich nicht vertraglich darstellen lässt. Werden ergänzende, rechtlich bindende Vertragswerke benötigt, passt etwas nicht (EXP-8). Eine Verbindung zwischen einer Verfassung und rechtlichen Werken wird auch in der Literatur gesehen: Hier gilt eine Verfassung als Ergänzung zu Verträgen (Calabrò & Mussolino, 2013). Rechtliche Konsequenzen werden auch hier nicht gesehen (Friedman et al., 2017). Jedoch können Festlegungen bspw. in den Gesellschaftervertrag münden (May & Koeberle-Schmid, 2013; Rösen & Großmann, 2014; Schlippe et al., 2017), dort konkretisiert und rechtsverbindlich aufgenommen werden (Baus, 2005; Lange, 2009).

Eine große Bedeutung werden zudem Gremien und Aufsichtsorganen zu teil. Diese können als Bindeglied zwischen Familie und Unternehmen fungieren (FM-5), bspw. in Form eines Beirats (FM-1; FM-5). Dieser steht in der Schnittmenge zwischen den Systemen Familie und Unternehmen. Ein Beirat vertritt die Familie bei Entscheidungen (FM-15) und sorgt dafür, dass keine Parallelemenzen entstehen (FM-11). Er kann dafür sorgen, die Erwartungshaltung der Familie in die operative Führung einzubringen (FM-11). So kann der Einfluss der Gesellschafter auf das Unternehmen kanalisiert werden. Im Falle von Konflikten kann dieser als Entkopplungsmechanismus und Schleuse dienen und so das Unternehmen vor der Familie schützen (FM-6; FM-11). So können die Konflikte nicht so schnell das Unternehmen erreichen. Der Beirat fungiert dann als Mediator (FM-16) und Konflikte haben keinen Einfluss auf das Unternehmen (FM-11). Aufgaben und Zusammensetzung eines Beirats können im Rahmen einer Familienverfassung konkretisiert werden (FM-16). In Bezug auf den Beirat wird in der Literatur von einer Reihenfolge berichtet, in welcher die verschiedenen Governanceinstrumente eingeführt werden. So wird nach Ansicht mancher Autoren die Familienverfassung vom Beirat entwickelt (Parada et al., 2019; Sacristán-Navarro & Cabeza-García, 2020). Ein derartiges Vorgehen konnte in den betrachteten Unternehmerfamilien nicht festgestellt werden.

## Diskussion

Eine große Bedeutung wird auch der Revision der Familienverfassung zu Teil (FM-2; FM-6; FM-9; FM-11). So legt man sich nach Ansicht von FM-3 im Rahmen der Verfassung nicht für die nächsten 30 Jahre fest. Vielmehr gilt sie als lebendiges Dokument (FM-6; FM-11). Eine regelmäßige Revision sollte erfolgen, damit die Verfassung noch zu den Gegebenheiten in Familie und Unternehmen passt. So kann sichergestellt werden, dass diese mit der Zeit nicht an Relevanz verliert. Familie und Unternehmen können sich mit der Zeit ändern (FM-7; FM-12), insbesondere durch einen wachsenden Gesellschafterkreis (EXP-2; FM-3; FM-11; FM-12).

Eine Revision kann dabei anlassbezogen erfolgen. So erfolgt eine Überarbeitung oft in Zusammenhang mit einem bevorstehendem (EXP-2) oder vollzogenem Generationswechsel (FM-9). Wie bereits beschrieben, ist der Einbezug aller Familienangehörigen wichtig für die Verbindlichkeit der Verfassung (FM-5; FM-8) und es sollte niemandem eine fertige Verfassung auferlegt werden (FM-3). Daraus ergibt sich im Fall der Aufnahme neuer Gesellschafter automatisch die Notwendigkeit zur Überarbeitung der Familienverfassung. Diese Notwendigkeit wird auch von Fabis (2009) gesehen. Auch kann eine Überarbeitung aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen notwendig werden. Ausgelöst bspw. durch Ereignisse wie die Corona Pandemie (FM-10). Weiter können Dynamiken am Weltmarkt (EXP-9) oder eine schwierige wirtschaftliche Lage Änderungen erforderlich machen (EXP-2). Auf Seite der Familie können Wendepunkte im Leben wie Scheidungen (EXP-6) aber auch Todesfälle (EXP-2) oder Hochzeiten und Wohnortswechsel eine Revision auslösen (EXP-9).

Ferner geben Interviewpartner feste Abstände an, in denen die Revision stattfindet (EXP-6; FM-3; FM-6; FM-9; FM-10; FM-15; FM-16; MA-1). Alternativ kann eine Überarbeitung bei konkreten Anlässen geschehen (EXP-2; FM-10; FM-13), bspw. wenn etwas nicht mehr passt (FM-2; FM-10). Grundsätzlich sind die Gründe für eine Überarbeitung ähnlich gelagert, wie jene, die zur erstmaligen Erarbeitung führen (Vgl. Abschnitte 5.1 sowie 5.2). Auch hier geht es um eine wachsende Heterogenität, nachlassende Verbundenheit, Einbindung der nächsten Generation sowie Rollen und Eignung von

## Diskussion

Familienmitgliedern (FM-11). Allerdings darf unter einer möglichen Überarbeitung der Familienverfassung nicht ihre Verbindlichkeit leiden.

Die Literatur zum Thema sieht ebenfalls eine Bedeutung in der Revision der Familienverfassung. Eine Familienverfassung ist ein lebendiges, flexibles Dokument (Berent-Braun & Uhlener, 2012; Distelberg & Sorenson, 2009; Gimeno et al., 2010; Gläßer, 2014). Eine regelmäßige Überprüfung und Überarbeitung sollte erfolgen, da es zu einem Wandel ökonomischer und rechtlicher Rahmenbedingungen sowie der Interessen von Gesellschaftern kommen kann (Gläßer, 2014). So sind auch die Familienunternehmen selbst dynamisch und sowohl die Zusammensetzung von Familie als auch Unternehmen kann sich ändern, weswegen eine Revision notwendig werden kann (Botero et al., 2015). Die regelmäßige Überprüfung und Überarbeitung sorgt zudem dafür, dass die Verfassung nicht an Relevanz verliert (Lipman & Bozzelli, 2012; Matias & Franco, 2020; 2021).

Abschließend bleibt festzuhalten, dass der Aspekt der Verstetigung in der bestehenden Literatur zu kurz kommt. Sowohl auf grundsätzlicher Ebene als auch in der Betrachtung einzelner Maßnahmen. Dem gegenüber steht die enorme Bedeutung, welche derartigen Maßnahmen sowohl von den befragten Experten als auch den befragten Familienmitgliedern bescheinigt wird, bspw. von EXP-6, FM-3 und FM-9. Eine Verfassung, welche nach Fertigstellung in der Schublade verschwindet, verfehlt ihre Wirkung (EXP-6; FM-3; FM-9; FM-12; FM-14). In diesem Zusammenhang spielen Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des familiären Miteinanders, die Revision der Familienverfassung und die Überführung von Inhalten in weiterführende Vertragswerke eine große Wirkung zu. Insbesondere die Wirkung weiterer Maßnahmen, nach Erarbeitung der Verfassung, darf nicht unterschätzt werden. Diese tragen dazu bei, dass die Verfassung bzw. deren Inhalte von den Familienmitgliedern wie eine Kultur gelebt werden. Ferner können sie dabei helfen, ein erneutes Aufflammen der negativen Effekte von Komplexität und Heterogenität zu vermeiden. Diese Arbeit unternimmt einen Schritt, die Lücke an dieser Stelle zu füllen.

### 6.3 Konzeption eines Modells

Abschließend sollen die im Rahmen des Forschungsvorhabens gewonnenen Erkenntnisse in einem Modell grafisch dargestellt werden. Abbildung 23 verdeutlicht die identifizierten Faktoren sowie deren Zusammenhänge untereinander. So ist anhand des Modells erkennbar, ob diese einen positiven oder negativen Einfluss auf die Erarbeitung und Wirkung einer Familienverfassung haben. Die Erarbeitungs- und Post-Erarbeitungsphase (dunkelgrau eingefärbt) bilden dabei zusammen mit der Verstetigung und Revision den Lebenszyklus der Familienverfassung.

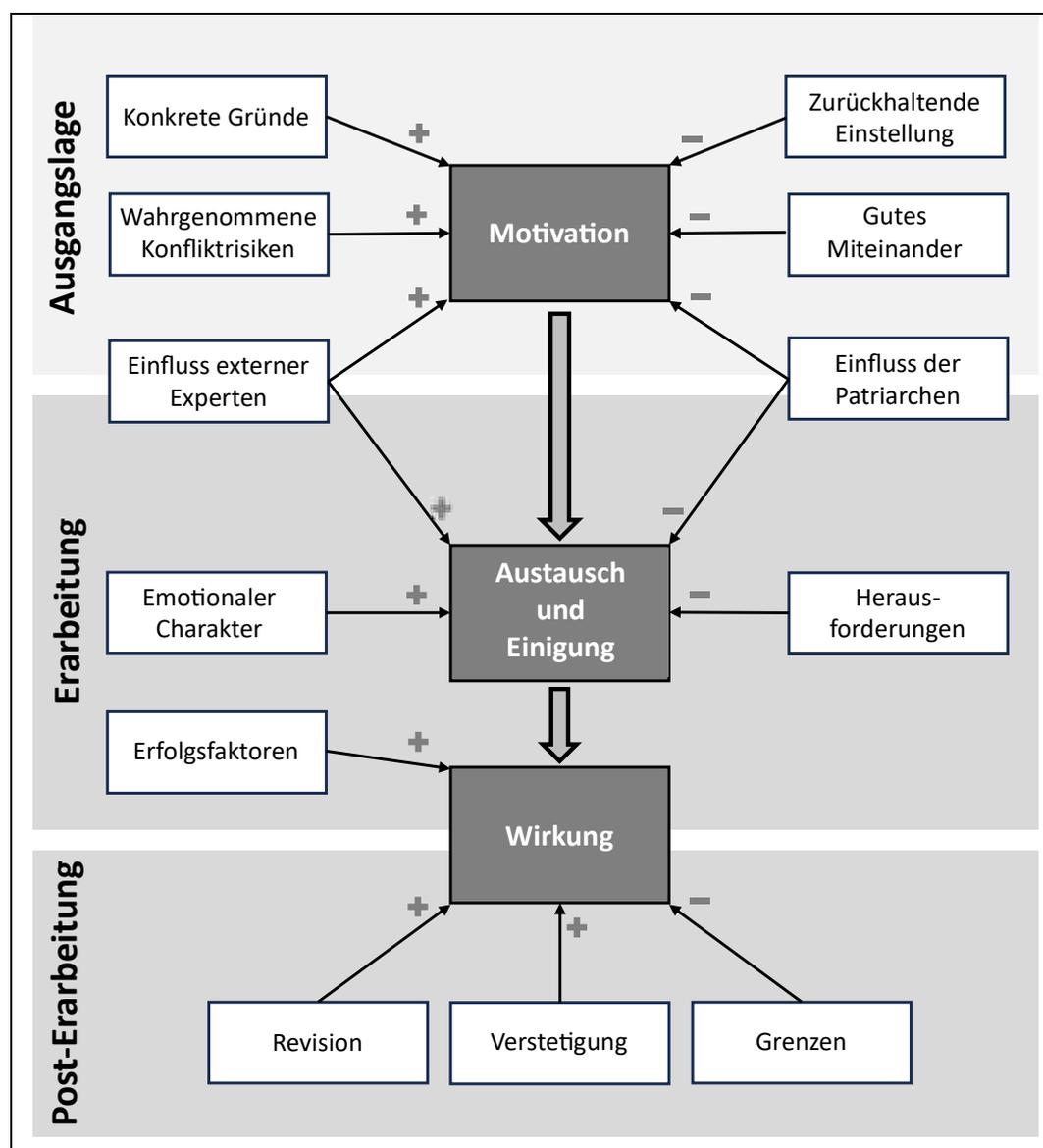


Abbildung 23: Modell zur Wirkung einer Familienverfassung

Quelle: Eigene Darstellung

## Diskussion

In der Ausgangslage gibt es eine Reihe von Faktoren, welche sich sowohl positiv als auch negativ auf die Motivation zur Entwicklung einer Familienverfassung auswirken können. Förderlich wirken sich an dieser Stelle konkrete Gründe aus. Hierunter fällt der Wunsch nach Professionalisierung der Gesellschafter, da ein gewachsener Personenkreis Regelungen notwendig macht (EXP-5; FM-6; FM-7; FM-10; FM-13), Auch geht es um die Sicherung des Unternehmensfortbestands, bspw. durch Unterstützung der Weitergabe des Unternehmens (EXP-9; FM-10; FM-13; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023). Ferner spielt der Wunsch nach Konfliktprävention eine Rolle (FM-1; FM-3; FM-4; FM-9; FM-16), welche bspw. durch die Etablierung eines Konfliktmanagements erreicht werden soll (EXP-2; FM-11; FM-14; Alderson, 2015; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Martin, 2011; Montemerlo & Ward, 2011; Qiu & Freel, 2020).

Weiter bewirken wahrgenommene Risiken für ein Auftreten von Beziehungs-, Rollen- und Interessenkonflikten eine gesteigerte Motivation für eine Erarbeitung. So werden große Unterschiede zwischen den drei Teilsystemen eines Familienunternehmens beschrieben, welche eine Konfliktquelle für Rollenkonflikte darstellen können (EXP-6; FM-6; Beehr et al., 1997; Claßen & Schulte, 2017). Aus den Beziehungen unter den Familienangehörigen können Beziehungskonflikte resultieren (Freiling & Großmann, 2013). Bspw. aufgrund fehlender Vermittlung gegenseitiger Wertschätzung, wie von EXP-1, EXP-6, EXP-9 und FM-3 beschrieben, als Folge belastender Beziehungen (FM-15; Großmann & Schlippe, 2015) oder aufgrund von Geschwisterrivalitäten (EXP-2; EXP-9; FM-3; FM-15). Interessenkonflikte können schließlich aufgrund einer gewachsenen Komplexität im Familien- und Gesellschafterkreis (FM-6; FM-7; FM-10; FM-16), dem Zusammenspiel aktiver und passiver Gesellschafter (FM-7; FM-14; Aronoff & Ward, 1996; Dyer, 1994; Schulze et al., 2001; Ward & Aronoff, 1994) sowie einer gestiegenen Heterogenität zwischen den Angehörigen entstehen (EXP-8; EXP-9; FM-3; FM-6).

Negative Auswirkungen auf die Motivation entstehen hier durch eine meist zurückhaltende Einstellung der Familienmitglieder. Meist liegt hier Skepsis

## Diskussion

vor, wie von EXP-2, EXP-8 und FM-10 berichtet. Dies liegt im eher emotionalen und weniger sachlichen Charakter der Verfassung (EXP-2). Aus diesem Grund kann es notwendig sein, dass Familienmitglieder individuell überzeugt werden müssen (EXP-9). Hinzu kommt die trügerische Wahrnehmung eines guten Miteinanders in der Familie, vor dessen Hintergrund die Erarbeitung einer Fassung nicht notwendig erscheint. Ein derartiges Familienklima wird bspw. von FM-3; FM-5; FM-13 beschrieben. Geht man jedoch in die Tiefe, kommen häufig Konflikte zu Tage (EXP-9).

So kommt es, dass meist externe Experten als Impulsgeber fungieren und die Familien zur Erarbeitung einer Familienverfassung verleiten (FM-12; FM-14; FM-15; EXP-1; EXP-2). Kommt es zu einer Entwicklung, können diese ferner eine positive Rolle im Prozess übernehmen: Bspw können sie einen professionellen Rahmen schaffen (FM-7; FM-13; FM-14), den Prozess moderieren (EXP-6; EXP-7; FM-3; FM-6), Themen ansprechen (FM-3; FM-4; FM-10; FM-11; FM-13; FM-14) oder bei Konflikten die Schlichtung übernehmen (FM-3; FM-6; FM-10; FM-11; Lipman & Bozzelli, 2012). Auf der anderen Seite können Patriarchen einen zumeist negativen Einfluss in der Ausgangslage sowie in der Erarbeitungsphase ausüben. Sie gelten als Bremser einer Familienverfassung, da sie meist keinen Bedarf sehen (EXP-2; EXP-6) oder diese durch ihre Präsenz überflüssig machen (FM-12; FM-13). Im Prozess kann es vorkommen, dass sie Themen und Inhalte vorgeben wollen (EXP-8; McClain, 2006; Yukselen & Yildiz, 2014), was die positive Wirkung des partizipativen und inklusiven Charakters des Prozesses schwächt.

Zentraler Bestandteil des Prozesses ist ein intensiver Austausch sowie eine Einigung zu einer Reihe von Themen. In diesem Zusammenhang wird ein emotionaler Charakter beschrieben, der etwas bei den Teilnehmern bewirkt und dazu beiträgt, dass die Familie enger zusammenrückt (EXP-2; EXP-8; FM-3; FM-15). Auch können intensive Diskussionen zu Themen entstehen (FM-3; FM-4; MA-1; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023; Schlippe et al., 2017), So können während der Erarbeitung eine Reihe von

## Diskussion

Herausforderungen entstehen. Diese liegen in der Komplexität und Heterogenität der Beteiligten (FM-5; FM-6; FM-13) und einer möglicherweise nachlassenden Motivation zum Ende des Prozesses (EXP-2; FM-14; FM-15).

Ferner fördert eine Reihe von Erfolgsfaktoren, welche es während der Erarbeitung zu berücksichtigen gilt, die spätere positive Wirkung der Familienverfassung. Hierzu zählen bspw. die Würdigung der Bedeutung des Prozesses, indem Themen mit Bedacht gewählt werden (EXP-6; EXP-7; FM-5; FM-9) und alle Familienmitglieder einbezogen werden (FM-3; FM-8; FM-9). Weiter sollte rechtzeitig mit der Entwicklung begonnen werden, bevor Konflikte oder bestimmte Situationen eintreten (FM-1; FM-6; FM-9; FM-13), da bei vorhandenen Konflikten Einigungen schwerer fallen (EXP-1; FM-8; FM-9).

Die Wirkung der Verfassung selbst erstreckt sich dabei laut Gläßer (2014) sowohl auf den Erarbeitungsprozess als auch auf die Phase nach Fertigstellung. Während der Erstellung bewirkt der intensive Austausch eine Verbesserung der Beziehungen, sowohl innerhalb der Familie (EXP-7; EXP-8; FM-5; FM-7; FM-14; FM-15; FM-16; Friedman et al., 2017; Koeberle-Schmid & Schween, 2012; Gläßer, 2014) als auch zum Unternehmen (EXP-7; FM-9; FM-14; FM-15; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Baldacchino et al., 2019; Baus, 2013; Lange, 2009; Montemerlo & Ward, 2011; Suárez & Santana-Martín, 2004). Aber auch nach Abschluss des Prozesses bleibt eine anhaltende Wirkung bestehen. So dient die Familienverfassung bspw. als Leitplanke und Orientierungsrahmen im Alltag bestehen (FM-3; FM-4; FM-5; FM-10; FM-11; FM-13; FM-16; EXP-9).

In der Post-Erarbeitungsphase lassen sich drei weitere Faktoren identifizieren, welche einen Einfluss auf die Wirkung der Familienverfassung haben. An dieser Stelle trägt die Revision der Verfassung dazu bei, diese aktuell zu halten, bspw. wenn sich Rahmenbedingungen wandeln (EXP-2; EXP-6; EXP-9; FM-10) oder es zu Veränderungen in Familie und Unternehmen kommt (EXP-2; FM-7; FM-12). Weiter kommt Maßnahmen zur Verstetigung eine wichtige Rolle zu (FM-9; FM-10; FM-13; FM-16), damit diese nach ihrer Erarbeitung wie eine Kultur gelebt wird (FM-9; FM-10; FM-11). Allerdings

## Diskussion

gibt es auch eine Reihe von Grenzen, welche negative Folgen auf die Wirkung der Familienverfassung haben. So wird eine nicht uneingeschränkt positive Wirkung auf Konflikte attestiert, bspw. ist eine Familienverfassung nicht zur Lösung bestehender Konflikte geeignet (FM-2; FM-3; FM-5) und es kann kein Ausbleiben von Konflikten garantiert werden (EXP-2; EXP-5; EXP-6; FM-3; FM-10). Ferner wird ein begrenzter Regelungsbereich gesehen, welcher keine Auswirkungen auf das operative Geschäft (FM-13) und nur eine begrenzte Wirkung auf persönlicher Ebene hat (EXP-2; FM-1; FM-5; FM-6; FM-13). Zudem ist eine Familienverfassung nicht juristisch bindend (FM-6; FM-9; FM-14; MA-1; Bloemen-Bekx et al., 2019; Felden et al., 2019; Lipman & Bozzelli, 2012; Matias & Franco, 2021).

## 7 Fazit

### 7.1 Limitationen

Die Ergebnisse dieser Arbeit unterliegen einer Reihe von Limitationen. So bildet die Fokussierung auf Deutschland, welche eine Legitimation für dieses Forschungsvorhaben darstellt, gleichzeitig eine Limitation. Dieser Schritt erschien sinnvoll, da eine Übertragbarkeit der Ergebnisse aus anderen kulturellen und institutionellen Kontexten angezweifelt wurde. Andersherum betrachtet schränkt genau dies die Übertragbarkeit auf andere geografische Regionen ein.

Eine weitere wesentliche Limitation ist die Vertraulichkeit der Familienverfassung. Diese enthalten üblicherweise vertrauliche und private Informationen der Familieneigentümer. Dies schränkt auch nach Meinung von Rodriguez-Garcia und Menéndez-Requejo (2023) die Forschung und Informationsgewinnung zu diesem Thema ein. Die gewonnenen Informationen leiten sich im Wesentlichen aus den von Gesprächspartnern getätigten Aussagen ab. Daher lag es an ihnen, welche Informationen preisgegeben werden. Eine detailliertere Betrachtung des Forschungsgegenstands wäre in der Theorie durch Teilnahme an einem Erarbeitungsprozess möglich gewesen. Diese unterliegen jedoch, wie auch das fertige Dokument, einer strikten Geheimhaltung. Der innerfamiliäre Austausch in diesem Zusammenhang wurde von den Gesprächspartnern als höchst emotional beschrieben. Auch wurde von Auseinandersetzungen berichtet. Inhaltlich geht es meist um persönliche Dinge, Herausforderungen und Konflikte. Derartige Vorgänge teilen Unternehmerfamilien nicht mit Externen. Daher ist meist auch nur ein Experte von außen anwesend, in seltenen Fällen von wurde von zwei externen Personen berichtet. Eine Teilnahme als Wissenschaftler an einem solchen Prozess erscheint daher ausgeschlossen. Um dieser Limitation zu begegnen, wurden neben Familienangehörigen auch Experten befragt, welche mit der Erstellung von Familienverfassungen vertraut sind. Ferner wurde das gesammelte Datenmaterial mit Sekundärquellen trianguliert.

## Fazit

Auch gelten Fragen nach Meinungen und Einstellungen zu weit in der Vergangenheit liegenden Zeitpunkten als kritisch. Diese können durch nachträgliche Rationalisierungen beeinträchtigt werden (Atteslander, 2010). Dadurch besteht die Gefahr einer verzerrten Ex-post-Beurteilung von Situationen in der Vergangenheit durch die Informanten. Im geplanten Forschungsvorhaben kann dieser Umstand nicht umgangen werden, da die Erarbeitung der Verfassung teilweise mehrere Jahre in der Vergangenheit lag. Auch erschien die Teilnahme am Prozess als nicht umsetzbar, weswegen eine Befragung der Teilnehmer zu ihren Erfahrungen aus der Vergangenheit als einzig möglicher Weg gesehen. Als Reaktion auf diese Limitation flossen Befragungen von Experten sowie weiteres Datenmaterial in die Untersuchung ein. Auch wurde durch eine möglichst heterogene Zusammensetzung der Studienteilnehmer versucht, möglichst verschiedene Perspektiven auf das Untersuchungsziel zu erhalten. So wurden männliche und weibliche, ältere und jüngere sowie im Unternehmen aktive und passive Familienangehörige befragt. Auch muss beachtet werden, dass insbesondere zum Ende des Prozesses positive Emotionen unter den Familienangehörigen hervorruft. Daher kann nicht ausgeschlossen werden, dass dies vorangegangene negative Wahrnehmungen überdeckt. In Zusammenhang mit den geführten Interviews spielt zudem die Dauer der Befragungen von durchschnittlich 45 Minuten eine Rolle. Auch wenn in dieser Zeitspanne sämtliche Punkte des Interviewleitfadens abgedeckt werden konnten, ist es in der dieser Zeit nur möglich, einen kleinen Teil der Lebenssituationen und der Familiengeschichten zu erfassen.

Ferner besteht die Gefahr einer Verzerrung der Ergebnisse. So kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich nur Familienangehörige auf die Gesprächsanfragen gemeldet haben, welche mit der Familienverfassung gute Erfahrungen gemacht haben und bei denen es keine größeren Konflikte gab. Zunächst war es schwierig, überhaupt Familien zu identifizieren, welche über eine Verfassung verfügen. Aufgrund der Vertraulichkeit und der ausschließlich internen Bestimmung der Verfassung, lassen sich hierzu wenig verlässliche Informationen finden. Daher wurden in erster Linie Familien

## Fazit

kontaktiert, welche bereits an anderer Stelle (bspw. in Wirtschaftszeitungen) von ihrer Familienverfassung berichtet haben. Aus diesen Anfragen ergab sich eine relativ hohe Quote positiver Antworten (Vgl. Abschnitt 4.5). Es kann unterstellt werden, dass es sich hierbei um positive Beispiele handelt. Andersherum wird die Bereitschaft, an einer derartigen Studie teilzunehmen, im Fall von Konflikten und Problemen in Zusammenhang mit der Verfassung eher gering sein. Ob und wie viele derartige Fälle existieren, ist jedoch unklar.

Im Rahmen der Limitationen einer Grounded-Theory-Studie kommt der Rolle des Forschers zudem eine besondere Bedeutung zu. So kann dessen Einfluss auf den gesamten Ablauf eines Forschungsprojekts kritisch gesehen werden. Zunächst geht es dabei um vorhandenes Vorwissen zum Forschungsgegenstand. Eine Durchführung ohne jegliche Kenntnisse über ein Thema erscheint nur schwer möglich (Charmaz & Puddephatt, 2011; Teppo, 2015). Bspw. bauen Interviewleitfäden und Forschungsthemen darauf auf (Furniss et al., 2011). Im Sinne der Grounded Theory sollte Vorwissen jedoch keinen beschränkenden, sondern eher einen informativen Charakter haben (Padgett, 2008). Forscher sollten sich ihrer Vorkenntnisse im Bereich bewusst sein, und offen an die Forschung herangehen (Charmaz & Puddephatt, 2011) und ohne Einschränkungen im Vorfeld (Strauss & Corbin, 1996). Eine gewisse Art von literaturbasiertem Vorwissen kann bei einer Studie im Sinne der Grounded Theory sogar hilfreich sein, da es Wege zeigen kann, wo für die Theorieentwicklung relevante Phänomene zu finden sind (Strauss & Corbin, 1996).

Ferner erwähnt Charmaz (2011) den Einfluss der Forscher auf den Erkenntnisgewinn. So ist die Interpretation der Ergebnisse stets auch abhängig vom vorhandenen Wissen über das jeweilige Forschungsgebiet. Dies können auch persönliche oder berufliche Erfahrungen sein (Strauss & Corbin, 1996). Bei der Betrachtung von gesammeltem Datenmaterial werden Wissenschaftler ebenfalls von ihrem persönlichen Hintergrund geleitet (Teppo, 2015). Diesen Aspekten sollte durch die Anwendung der Gioia-Methodik begegnet werden, da diese eine größtmögliche methodische Transparenz

## Fazit

mit sich bringt. Ferner unterliegt die in Grounded-Theory-Forschungsprojekten untersuchte theoretische Sättigung der subjektiven Wahrnehmung des Forschers (Furniss et al., 2011).

So lagen auch zu Beginn dieses Forschungsvorhabens verschiedene Arten von Kenntnissen vor. Bspw. ist der Verfasser dieser Arbeit im Laufe seiner Studien- und Forschungstätigkeit an der Universität Bremen vielfach mit dem Thema Mittelstand und Familienunternehmen in Berührung gekommen. Die inhaltliche Ausgestaltung der angebotenen Lehrveranstaltungen hat zudem das Interesse für eine detailliertere Betrachtung der Familienverfassung geweckt. Auch handelt es sich bei Konflikten in Unternehmerfamilien um ein Thema, welches vielfach in den Medien und sogar der Boulevardpresse Erwähnung findet.

### **7.2 Implikationen für die Praxis**

Für Vertreter der Praxis, in erster Linie in Person von Beratern und Angehöriger von Familienunternehmen, ergibt sich aus dieser Arbeit eine Reihe möglicher Implikationen. So können zuallererst die Erkenntnisse zu den Gründen und Motiven der Ausgangslage interessant sein. Hieraus könnten Unternehmerfamilien Schlüsse ziehen, wann der Einsatz einer Familienverfassung sinnvoll ist. Ferner besteht die Möglichkeit, dass Familien vor ähnlichen Herausforderungen stehen und in der Folge die Verfassung als Lösungsinstrument in Betracht ziehen.

Für Berater und weitere Personen, welche zusammen mit Unternehmerfamilien eine Verfassung erarbeiten, könnten die Erkenntnisse über den Prozess und die Wirkung von Interesse sein. So konnte aufgezeigt werden, welche Instrumente und Werkzeuge in Abhängigkeit der verschiedenen Konfliktarten eingesetzt werden können. Auch wird ersichtlich, bei welcher Art von Problemen der Fokus auf welches Instrument gelegt werden sollte. Für Familien, welche bereits eine Verfassung entwickelt haben, können die Ergebnisse Anknüpfungspunkte für eine Überarbeitung liefern. So können Familienverfassungen höchst heterogen sein und in den Gesprächen wurde auch von unzureichenden Varianten berichtet. In diesen Fällen können die

## Fazit

Forschungsergebnisse ein mögliches Verbesserungspotenzial oder Möglichkeiten für eine Weiterentwicklung aufzeigen.

Schließlich kann auch die aufgezeigte Wirkung dazu beitragen, den Unternehmerfamilien die Vorteile einer Familienverfassung näherzubringen und eventuelle Vorbehalte abzubauen. Auch lassen sich darüber hinaus Aspekte ausfindig machen, welche für die Erarbeitung einer Familienverfassung sprechen. So wurde thematisiert, dass eine Verfassung ein positives Signal für Fremdkapitalgeber darstellen kann. Auch für familienexterne Mitarbeiter und Führungskräfte ist die Familienverfassung ein Zeichen für Kontinuität. So zeigt diese, dass sich die Familie Gedanken um ihre Zukunft und die des Unternehmens gemacht hat. Bspw. indem die Übergabe an die nächste Generation geregelt ist. Andernfalls könnten Externe aufgrund einer unsicheren Zukunft und möglicherweise drohendem Verlust des Arbeitsplatzes bei Scheitern der Nachfolge zu einem anderen Arbeitgeber wechseln.

### **7.3 Forschungsausblick**

Für Wissenschaftler ergeben sich aus dieser Studie ebenfalls eine Reihe von Anknüpfungspunkten. Wie bereits thematisiert, bildet sich eine Legitimation dieser Arbeit aus der Beschränkung auf Deutschland als kulturellem und institutionellem Kontext. Einerseits besteht in Deutschland weiterhin ein Mangel, insbesondere an empirischen Studien, welchem mit weiteren Arbeiten in diesem Gebiet begegnet werden sollte. Andererseits gibt es weiterhin eine Vielzahl anderer Länder, in denen bisher keine oder nur wenig Forschungsbemühungen stattgefunden haben. Hier könnten zunächst Grundlagen erforscht oder die Gültigkeit bestehender Erkenntnisse aus anderen Kontexten überprüft werden.

Weiter kann davon ausgegangen werden, dass die Bedeutung der Familienverfassung weiter steigen wird. Dies wurde von einer Reihe Gesprächspartnern bescheinigt. Hieraus ergeben sich eine Reihe von Anknüpfungspunkten, welche auch von wissenschaftlicher Seite betrachtet werden können. Insbesondere eine Wirkung nach außen könnte hier von Interesse

## Fazit

sein. Bspw. bescheinigen Interviewpartner eine positive Wirkung bei Finanzinstituten und familienexternen Führungskräften. Auch kann die Familienverfassung ein positives Signal für den Arbeitsmarkt darstellen, insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels. Eine wissenschaftliche Untersuchung könnte hier den Weg bereiten und potenzielle positive Wirkungen bei externen Personen(-gruppen) aufzeigen.

Auch könnten negative Fälle von Interesse sein, bei denen die Entwicklung einer Familienverfassung gescheitert ist, oder bei denen es im Nachgang wieder zu Konflikten gekommen ist. In den geführten Gesprächen wurde zudem die Hinzunahme von Ehe- und Lebenspartnern höchst unterschiedlich gesehen und bewertet. Weiterführende Untersuchungen könnten hier betrachten, welches die Folgen des einen und des anderen Vorgehens sind. Denkbar ist, dass ein Ausschluss dieser Personen zu Konflikten im Nachhinein führen kann, da sich Partner ausgeschlossen fühlen und nicht die angesprochene Wertschätzung im Prozess erfahren haben. Nicht zuletzt geben Befragungsteilnehmer an, dass über Partner viele Konflikte entstehen können. Dem gegenüber stehen Aussagen, die eine Verkomplizierung des Prozesses beschreiben und den Sinn einer Verfassung nicht darin sehen, über Externe, also nicht-direkte Abkömmlinge zu entscheiden. Durch Forschung in dieser Hinsicht könnte Klarheit geschaffen und Handlungsempfehlungen aufgestellt werden. Insbesondere eine Betrachtung aus psychologischer Sicht, unter Einbezug der Lebenspartner, könnte hier Aufschluss liefern.

Weiter wurde in den geführten Gesprächen eine Überführung in rechtliche Verträge angesprochen. Diesem Aspekt wird eine große Bedeutung für die Familienunternehmen beigemessen. Daher könnten wissenschaftliche Arbeiten diese Verbindung genauer betrachten. Insbesondere könnten hier Arbeiten im rechtswissenschaftlichen Bereich anknüpfen. Hierbei könnte von Interesse sein, welche Verträge notwendigerweise anschließen sollten und wie sich die Inhalte verteilen. Aus den geführten Gesprächen wurde deutlich, dass hier durchaus Fallstricke existieren, wenn die verschiedenen

## Fazit

Instrumente nicht aufeinander abgestimmt sind. Auch gab es Stimmen, welche keine Notwendigkeit für derartige Ergänzungen gesehen haben. Stattdessen wurde konstatiert, dass Verträge die emotionale Wirkung einer Familienverfassung kaputtmachen.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Aaken, D. van, Rost, K. & Seidl, D. (2017). The substitution of governance mechanisms in the evolution of family firms. *Long Range Planning*, 50(6), 826-839.

Adler, H. (2015). *Balanceakt Innovation. Das Management unternehmungs-externer und -interner Entwicklungsverläufe über Proto-Institutionen* (Dissertation, Wirtschaftswissenschaft). Abgerufen von [https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/7628/2015-05-26\\_1\\_Zweitversion\\_Dissertation\\_Adler.pdf?sequence=1](https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/7628/2015-05-26_1_Zweitversion_Dissertation_Adler.pdf?sequence=1)

Aguiar-Diaz, I., Ruiz-Mallorquí, M.V. & Trujillo, L. (2019). Ownership structure and financial performance of Spanish port service companies. *Maritime Economics & Logistics*, 22, 674-698.

Aguilera, R., Florackis, C. & Hicheon, K. (2016). Advancing the Corporate Governance Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 172-180.

Aguilera, R.V. & Jackson, G. (2003). The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447-465.

Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses: A practitioner focused review. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 140-156.

Alvarado-Alvarez, C., Armadans, I. & Parada, M.J. (2019). Tracing the Roots of Constructive Conflict Management in Family Firms. *Negotiation and Conflict Management Research*, 13(2), 105-126.

Amit, R. & Perl, R. (2012). *Family Governance Report: Sources and Outcomes of Family Conflict*. Philadelphia, PA: Wharton Global Family Alliance.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Arenas Caldoná, H.A. & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. In *Estudios Gerenciales*, 30, 252 – 258.
- Aronoff, C.E., Astrachan, J.H., Mendoza, D.S. & Ward, J.L. (2011). *Making Sibling Teams Work. The Next Generation*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C.E., Astrachan, J.H., & Ward, J.L. (1998). *Developing family business policies. Family Business Leadership Series, No. 11*. Marietta, GA: Business Owner Resources.
- Aronoff, C.E. & Ward, J.L. (2011). *Family Meetings. How to Build a Stronger Family and a Stronger Business*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C.E. & Ward, J.L. (1996). *Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential*. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.
- Arteaga, R. & Escribá-Esteve, A. (2021). Heterogeneity in family firms: contextualizing the adaption of family governance mechanisms. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 200-222.
- Arteaga, R. & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338.
- Astedt-Kurki, P. & Heikkinen, R.-L. (1994). Two approaches to the study of experiences of health and old age: the thematic interview and the narrative method. *Journal of Advanced Nursing*, 20(3), 418-421.
- Astrachan, J.H., Klein, S.B. & Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Astrachan J.H. & Shanker, M.C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Atteslander, P. (1984). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Augustin, G. & Kirchdörfer, R. (2014). Vorwort der Herausgeber. In G. Augustin, R. Kirchdörfer (Hrsg.), *Familie: Auslaufmodell oder Garant unserer Zukunft?* (11-13). Freiburg im Breisgau: Herder.
- Ayranci, E. (2014). A study on the influence of family on family businesses and its relationship to satisfaction with financial performance. *Business Administration and Management*, 2(17), 87-105.
- Baldacchino, P.J., Gauci, A., Grima, S. (2019). Family Influence in Maltese Listed Companies: The Implications on Corporate Governance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 85-112.
- Balla, B. (2002). Konflikttheorie. In G. Endruweit, G. Trommsdorff (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie* (281-285). Stuttgart: UTB.
- Bammens, Y., Voordeckers, W. & Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business Economy*, 31(2), 163-180.
- Barbera, F., Hasso, T. & Schwarz, T.V. (2023). Family governance and firm performance: exploring the intermediate effects of family functioning and competitive advantage. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1085-1103.
- Barriball, K.L. & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328-335.
- Bark, S. (2012). *Zur Produktivität sozialer Konflikte*. Wiesbaden: Springer VS.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Barki, H. & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216-244.
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 42-66.
- Basco, R. & Pérez-Rodríguez, M.J. (2009). Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review*, 22(1), 82-95.
- Baumbusch, J. (2010). Semi-Structured Interviewing in Practice-Close Research. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, 15(3), 255-258.
- Baus, K. (2013). *Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Baus, K. (2005). Gelungene Nachfolge durch Familienstrategie. In Bertelsmann Stiftung, Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.), *Strategien für ein zukunftsfähiges Handwerk: Führung mit Perspektive: Im Betrieb – am Markt – in der Gesellschaft* (80-87). Wiesbaden: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Becker, W., Ulrich, P. & Stradtman, M. (2018). *Geschäftsmodellinnovationen als Wettbewerbsvorteil mittelständischer Unternehmen*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Beckhard, R. & Dyer, W.G. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Beehr, T.A., Drexler, J.A. & Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 297-312.
- Berent-Braun, M.M. & Uhlener, L.M. (2012). Family governance practices and team building paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103-119.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Berg, C. & Milmeister, M. (2008). Im Dialog mit den Daten das eigene Erzählen der Geschichte finden. Über die Kodierverfahren der Grounded-Theory-Methodologie. In G. Mey, K. Mruck (Hrsg.) *Grounded Theory Reader* (303-332), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York, NY: Anchor.
- Berkel, H-G. (2007). *Father to Son. The Mediation of Family Firm Succession Conflict*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bieler S. (2012). Psychologische Hürden der Unternehmensnachfolge aus Sicht des Senior-Unternehmers. In R. Beckmann, H. Brost, M. Faust, *Unternehmensnachfolge im Mittelstand* (17-36). Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag: Frankfurt am Main.
- Birks, M. & Mills, J. (2011). *Grounded Theory: A Practical Guide*. Los Angeles, CA: SAGE.
- Blanco-Mazagatos, V., Quevedo-Puente, E. de & Delgado-García, J.B. (2016). How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 167-177.
- Bloemen-Bekx, M., Voordeckers, W. Remery, C. & Schippers, J. (2019). Following in Parental Footsteps? The Influence of Gender and Learning Experiences on Entrepreneurial Intentions. *International Small Business Journal*, 37(6), 642-663.
- Blumentritt, T., Keyt, A.D. & Astrachan, J.H. (2007). Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Study of Good Principals. *Family Business Review*, 20(4), 321-335.
- Boles, J.S. (1996). Influences of Work-Family Conflict on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Quitting Intentions among Business Owners: The Case of Family-Operated Businesses. *Family Business Review*, 9(1), 61-74.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Bonacker, T. (2008). *Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien: Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bonacker, T. & Imbusch, P. (2010). Zentrale Begriffe der Friedens- und Konfliktforschung. In P. Imbusch & R. Zoll (Hrsg.), *Friedens- und Konfliktforschung* (67-142). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Boote, D.N. & Beile, P. (2005). Scholars before Researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation. *Educational Researcher*, 34(6), 3-15.

Botero, I.C., Gomez Betancourt, G., Betancourt Ramirez, J.B. & Lopez Vergara, M.P. (2015). Family protocols as governance tools: understanding why and how family protocols are important in family firms. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 218-237.

Böhm, A. (1994). Grounded Theory - wie aus Texten Modelle und Theorien gemacht werden. In A. Boehm, A. Mengel, T. Muhr (Hrsg.), *Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge* (121-140). Konstanz: UVK Universitäts Verlag.

Brännback, M. & Carsrud, A.L. (2011). Intentions in the Family Business: The Role of Family Norms. In A.L. Carsrud & M. Brännback (Hrsg.), *Understanding Family Businesses. International Studies in Entrepreneurship* (27-38). New York, NY: Springer.

Brenes, E.R., Madrigal, K. & Molina-Navarro, G.E. (2006). Family business structure and succession: critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Review*, 59(3), 372-374.

Brenes, E.R., Madrigal, K. & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280-285.

Brockhaus, R.H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Bruyat, C. & Julien, P.-A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165–180.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Referat Öffentlichkeitsarbeit. (2021). *Familie heute. Daten. Fakten. Trends Familienreport 2020*. Online verfügbar: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/163108/ceb1abd3901f50a0dc484d899881a223/familienreport-2020-familie-heute-daten-fakten-trends-data.pdf>.

Bücker, N. (2020). Kodieren – aber wie? Varianten der Grounded-Theory-Methodologie und der qualitativen Inhaltsanalyse im Vergleich. *Forum: Qualitative Forschung* 21(1), Art. 2.

Bühl, W.L. (1972). *Theorien sozialer Konflikte*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Calabrò, A. & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management & Governance*, 17, 363-403.

Camisón-Zornoza, C., Forés-Julián, B., Puig-Denia, A., Camisón-Haba, S. (2020). Effects of ownership structure and corporate and family governance on dynamic capabilities in family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1393-1426.

Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M.M. & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519-542.

Caputo, A., Pellegrini, M.M., Valenza, G. & Zarone, V. (2019). Conflicts and Negotiations in the Integrational Succession of Family Firms: A literature Review. In A. Caputo & M.M. Pellegrini (Hrsg.), *The Anatomy of Entrepreneurial Decisions* (145-169). Cham: Springer Nature Switzerland.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Carr, J.C. & Hmieleski, K.M. (2015). Differences in the Outcomes of Work and Family Conflict Between Family- and Nonfamily Businesses: An Examination of Business Founders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1413-1432.
- Caspary, S. (2018). *Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext für Unternehmerkinder*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Cater, J.J., & Justis, R.T. (2010). The development and implementation of shared leadership in multigenerational family firms. *Management Research Review*, 33(6), 563–585.
- Cater, J.J.; Kidwell, R.E. & Camp, K.M. (2016). Successor Team Dynamics in Family Firms. *Family Business Review*, 29(3), 301-326.
- Charmaz, K.C. (2014). *Constructing Grounded Theory*. London: SAGE.
- Charmaz, K.C. (2011). Den Standpunkt verändern: Methoden der konstruktivistischen Grounded Theory. In G. Mey, K. Mruck (Hrsg.), *Grounded Theory Reader* (181-205). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Charmaz, K.C. (2009). Shifting the Grounds: Constructivist Grounded Theory Methods. In J.M. Morse, P.N. Stern, J. Corbin, B. Bowers, K. Charmaz, A. Clarke (Hrsg.), *Developing Grounded Theory: The Second Generation Revisited* (127-155). Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Charmaz, K.C. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: SAGE.
- Charmaz, K.C. & Puddephatt, A.J. (2011). Grounded Theory konstruieren. Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.), *Grounded Theory Reader* (89-107). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Chenail, R.J. (2011). Interviewing the Investigator: Strategies for Addressing Instrumentation and Researcher Bias Concerns in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 16(1), 255-262.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Chirapanda, S. (2020). Identification of success factors for sustainability in family businesses. Case study method and exploratory research in Japan. *Journal of Family Business Management, 10*(1), 58-75.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Bergiel, E.B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice, 33*(2), 355-372.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice, 23*(4), 19-39.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Steier, L.P. & Rau, S.B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(6), 1103-1113.
- Cisneros, L., & Deschamps, B. (2015). The Role of Advisors and the Sequence of their Actions in Sibling Team Succession. *M@n@gement, 18*(4), 282–308.
- Clark, S.M., Gioia, D.A., Ketchen, Jr., D.J. & Thomas, J.B. (2010). Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger. *Administrative Science Quarterly, 55*(3), 397-438.
- Claver Cortés, E., Rienda García, L. & Pertusa Ortega, E.M (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *Esic Market, 35*(2), 259-287.
- Claßen, C.A.E. & Schulte, R. (2017). How do conflicts impact change in family businesses? The family system and familiness as a catalytic converter of change. *Journal of Organizational Change Management, 30*(7), 1198-1212.
- Conn, V.S., Valentine, J.C., Cooper, H.M. & Rantz, M.J. (2003). Grey Literature in Meta-Analysis. *Nursing Research, 52*(4), 256-261.
- Cooper, H.M. (1988). Organizing Knowledge Synthesis: A Taxonomy of Literature Reviews. *Knowledge in Society, 1*, 104-126.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Cooper, H. & Hedges, L.V. (2009). Research Synthesis as a Scientific Process. In H.M. Cooper, L.V. Hedges, J.C. Valentine (Hrsg.), *The Handbook of Research Synthesis and Meta-Analysis* (3-19). New York, NY: Russell Sage Foundation.

Corbetta, G. & Salvato, C. (2012). *Strategies for Longevity in Family Firms: A European Perspective*, New York, NY: Palgrave Macmillan.

Corbin, J.M. & Strauss, A.L. (2015). *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: SAGE.

Corbin, J.M. & Strauss, A.L. (2008). *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Corbin, J.M. & Strauss, A.L. (1990). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Los Angeles, CA: SAGE.

Cosier, R.A. & Harvey, M. (1998). The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict. *Family Business Review*, 11(1), 75-79.

Creswell, J.W. (2008). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles, CA: SAGE.

Cromie, S., Stephenson, B. & Monteith, D. (1995). The Management of Family Firms: An Empirical Investigation. *International Small Business Journal*, 13(4), 11-34.

Cruz, C.C, Gómez-Mejía, L.R. & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69–89.

Curimbaba, F. (2002). The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers, *Family Business Review*, 15(3), 239-252.

Dahrendorf, R. (1969). Sozialer Konflikt. In W. Bernsdorf (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie* (1006-1009). Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Danes, S.M. (2006). Tensions Within Family Business-Ownning Couples Over Time. *Stress, Trauma, and Crisis: An International Journal*, 9, 227-246.
- Danes, S.M., Leichtentritt, R.D., Metz, M.E. & Huddleston-Casas, C. (2000). Effects of Conflict Styles and Conflict Severity on Quality of Life of Men and Women in Family Businesses. *Journal of Family and Economic Issues*, 21(3), 259-286.
- Danes, S.M., & Olson, P.D. (2003). Women's Role Involvement in Family Businesses, Business Tensions, and Business Success. *Family Business Review*, 16(1), 53-68.
- Danes, S.M., Rueter, M.A., Kwon, H.-K. & Doherty, W. (2002). Family FIRO Model: An Application to Family Business. *Family Business Review*, 15(1), 31-43.
- Davis, P.S. & Harveston, P.D. (2001). The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14-30.
- Davis, P.S. & Harveston, O.D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
- Daspit, J.J., Chrisman, J.J., Sharma, P., Pearson, A.W. & Long, R.G. (2017). A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Decisions. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 6-29.
- Daspit, J.J., Holt, D.T., Chrisman, J.J. & Long, R.G. (2016). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64.
- De Dreu, C.K.W. & Weingart, L.R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4): 741-749.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- De Dreu, C. & Dijkstra, M.T.M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26.
- De Groot, M., Mihalache, O. & Elfring, T. (2022). Enhancing Enterprise Family Social Capital Through Family Governance: An Identity Perspective. *Family Business Review*, 35(3), 306-328.
- De Massis, A., Chua, J.H. & Chrisman, J.J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Dearnly, C. (2005). A reflection on the use of semi-structured interviews. *Nurse Researcher*, 13(1), 19-28.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T. & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
- Denzin, N.K. (1978). *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociology Methods*. Chicago, IL: Aldine.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict, Constructive and Destructive Processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- DGPs (Deutsche Gesellschaft für Psychologie). (2004). Revision der auf die Forschung bezogenen ethischen Richtlinien. Abgerufen von: <https://www.dgps.de/fileadmin/documents/ethikrl2004.pdf>
- Dibra, R. (2016). Corporate Governance Failure: The Case Of Enron and Parmalat. *European Scientific Journal*, 12(16), 283-290.
- Distelberg, B. & Sorenson, R.L. (2009). Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability. *Family Business Review*, 22(1), 65-81.
- Donnelley R.G. (1988). The Family Business. *Family Business Review*, 1(4), 94-105.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Marburg: Eigenverlag.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Abgerufen von: [https://www.audiotranskription.de/wp-content/uploads/2020/11/Praxisbuch\\_08\\_01\\_web.pdf](https://www.audiotranskription.de/wp-content/uploads/2020/11/Praxisbuch_08_01_web.pdf)

Drury, P. (2016). Passing the baton: Successful succession planning in a family business. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 35-37.

Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business Management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 41-54.

Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A. & Hernández-Cánovas, G. (2019). Do Family Firms' Specific Governance Mechanisms Moderate the Cost of Debt? *Australian Accounting Review*, 88(29), 49-63.

Dyer, W.G. (1994). Potential Contributions of Organizational Behavior to the Study of Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 7(2), 109-131.

Dyer, W.G. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Dyer, W.G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-84.

Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. (2012). *Management Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Echaiz Moreno, D. (2010). El Protocolo Familiar. La Contractualización en las Familias Empresarias para la Gestión de las Empresas Familiares. In *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*. 43(127), 101-130.

Eddleston, K.A. & Kellermanns, F.W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Eddleston, K. A., Otondo, R., & Kellermanns, F. W. (2008). Conflict, Participative Decision-Making, and Generational Ownership Dispersion: A Multi-level Analysis. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 456-484.

Eisend, M. (2014). *Metaanalyse*. München: Hampp.

Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L. & Bourgeois, L.J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77-85.

Ensley, M.D. & Pearson, A.W. (2005). An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, and Consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284.

Ensley, M.D., Pearson, A. & Sardeshmukh, S. (2007). The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: an exploratory analysis of new venture, high-growth firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1039-1047.

Fabis, G. (2009). *Konflikte im Familienunternehmen: Instrumente zur Vermeidung und Lösung*. Lohmar, Köln: Josef Eul Verlag GmbH.

Faccio, M. & Lang, L.H.P. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65(3), 365-395.

Fahed-Sreih, J. (2017). Conflict in Family Businesses. In J. Fahed-Sreih (Hrsg.), *Conflict in Family Businesses. Conflict, Models, Practices* (53-78). Cham: Palgrave Macmillan.

Felden, B., Hack, A. & Hoon, C. (2019). *Management von Familienunternehmen. Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente*. Wiesbaden: Springer-Gabler.

Felden, B. & Pfannenschwarz, A. (2008). *Unternehmensnachfolge. Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Ferraro, H. & Marrone, J. (2016). Examining employment relationship activities in family business research. *Journal of Family Business Management*, 6(3), 210-224.

Filser, M., Kraus, S. & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277.

Finch, N. (2005). *Identifying and addressing the causes of conflict in family business*. Abgerufen von: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=717262](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=717262)

Fink, A. (2014). *Conducting research literature reviews – From the internet to the paper*. Los Angeles, CA: Sage Publications.

Flamholtz, E.G. (1986). *How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Flamholtz, E.G. & Randle, Y. (2007). *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Fleischer, H. (2018). Family Firms and Family Constitutions: A Legal Primer. *European Company Law*, 15(1), 11-20.

Fleischer, H. (2017). Familiengesellschaften und Familienverfassungen. Eine historisch-vergleichende Standortbestimmung. *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht*, 31. 1201-1210.

Flick, U. (2019). Triangulation in der qualitativen Forschung. In U. Flick, E. von Kardoff, I. Steinke (Hrsg.) *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (309-318). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flick, U., Kardoff, E. von & Steinke, I. (2019). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. von Kardoff, I. Steinke (Hrsg.) *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (13-29). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Flint, D.J.; Woodruff, R.B. & Gardial, S.F. (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*, 66(4), 102-117.
- Fock, S-T. (1998). The Impact of Family Conflicts on the Development of the Chinese Entrepreneurially Managed Family Business: The Yeo Hiap Seng Case in Singapore. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 15(2), 88-102.
- Foley, S. & Powell, G.N. (1997). Reconceptualizing work-family conflict for business/marriage partners: A theoretical model. *Journal of Small Business Management*, 35(4), 36-47.
- Foley, G. & Timonen, V. (2015). Using Grounded Theory Method to Capture and Analyze Health Care Experiences. *Health Service Research*, 50(4), 1195-1210.
- Frank, H., Kessler, A., Bachner, C., Fuetsch, E. & Suess-Reyes, J. (2019). Principles for innovation management in family firms: an analysis of long-term successful good practices with a practitioner validation of the principles. *Journal of Family Business Management*, 9(3), 319-348.
- Frank, H., Kessler, A., Nosé, L. & Suchy, D. (2011). Conflicts in family firms: State of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 130-153.
- Frank, H., Korunka, C. & Lueger, M. (2012). Konfliktbewältigung in Familienunternehmen: eine Studie des Forschungsinstituts für Familienunternehmen an der Wirtschaftsuniversität Wien. Wien: Facultas.wuv.
- 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), 119-130.
- Freiling, J., & Großmann, S. (2013). Konflikte in Familienunternehmen. In *Austrian Management Review*, 3. 67-75.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Friedman, S. D. (1991). Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms. *Family Business Review*, 4(1), 3-20.
- Friedman, S.E., HusVar, A.H. & Friedman, E.P. (2017). Advising Family Businesses in the Twenty-First Century: An Introduction to Stage 4 Planning Strategies. *Buffalo Law Review*, 65(3), 425-494.
- Furniss, D., Blandford, A. & Curzon, P. (2011). Confessions from a Grounded Theory PhD: Experiences and Lessons Learnt. *Proceedings of the International Conference on Human Factors in Computing Systems*, Vancouver, BC, Canada.
- Fylan, F. (2005). Semi-structured interviewing. In J. Miles & P. Gilbert (Hrsg.), *A Handbook of Research Methods for Clinical & Health Psychology* (65-77), New York, NY: Oxford University Press.
- Gabriel, A. & Bitsch, V. (2019). Impacts of succession in family business. A systemic approach for understanding dynamic effects in horticultural retail companies in Germany. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3), 304-324.
- Gagné, M., Sharma, P. & De Massis, A. (2014). The study of organizational behaviour in family business. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 643-656.
- Gallo, M.A. & Kenyon-Rouvinez, D. (2005). The Importance of Family and Business Governance. In D. Kenyon-Rouvinez, J.L. Ward (Hrsg.), *Family Businesses. Key Issues* (45-57). New York, NY: Palgarve/Macmillan.
- Gallo, M.A. & Tomaselli, S. (2006). Formulating, Implementing and Maintaining family protocols. In P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrnios, S.B. Rau (Hrsg.), *Handbook of Research for Family Business* (298-346). Cheltenham: Edward Elgar.
- Galtung, J. (1965). Institutionalized Conflict Resolution: A Theoretical Paradigm. *Journal of Peace Research*, 2(4), 348-397.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

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), 189-204.

Gawer, A. & Phillips, N. (2013). Institutional Work as Logics Shift: The Case of Intel's Transformation to Platform Leader. *Organization Studies*, 34(8), 1035-1071.

Gehman, J., Glaser, V.L., Eisenhardt, K.M., Gioia, D., Langley, A. & Corley, K.G. (2018). Finding Theory-Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284-300.

Gephart, R.P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.

Gergen, K.J. (2002). Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus. Stuttgart: Kohlhammer.

Gerke-Holzhäuser F. (1998). Heimliche Entscheidungsträger im Hintergrund – die Rolle der Familienmitglieder. In H. Sobanski, J. Gutmann (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Konzepte – Erfahrungen – Perspektiven* (79-93). Wiesbaden: Gabler.

Gersch, M., Goeke, C. & Freiling, J. (2009). Empirische Herausforderungen (co-)evolutorischer Forschungskonzeptionen – Anstöße für eine Methodenreflexion im Rahmen der empirischen Kompetenzforschung. In: *Journal of Competences, Strategy & Management* 3, 105-134.

Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.

Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). Governing the Family Enterprise: Practices, Performance, and Research. In L. Melin, N. Nordqvist, P. Sharma (Hrsg.), *SAGE Handbook of Family Business* (196-225), Thousand Oaks, CA: SAGE.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Giesen, B. (1993). Die Konflikttheorie. In G. Endruweit (Hrsg.), *Moderne Theorien der Soziologie* (37-134). Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Gimeno, A., Baulenas, G. & Coma-Cros, J. (2010). *The Family Business Models: Practical Solutions for the Family Business*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Gioia, D.A., Corley, K.G. & Hamilton, A.L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B.G. (2014). *Memoing: A Vital Grounded Theory Procedure*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of the Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Haupt.
- Glasl, F. (2009). *Confronting Conflict. A First aid kit for Handling Conflict*. Stroud: Hawthorn Press.
- Gläßer, U. (2014). Die Familienverfassung – zahnlose Absichtserklärung, unzulässiges Disziplinierungsmittel oder integratives Steuerungsinstrument? Annäherung an ein Chamäleon. In: B. Dauner-Lieb, G. Freudenberg, G.W. Werner (Hrsg.): *Familienunternehmen im Fokus von Wirtschaft und Wissenschaft. Festschrift für Mark K. Binz* (S. 228-240). München: C.H.Beck.
- Goeke, C. (2008). *Unternehmenskooperation und Branchentransformation. Eine Analyse aus coevolutorischer Perspektive*. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Goldbart, S. & DiFuria, J. (2009). Money and Meaning: Implementation of Effective Family Governance Structures. *Journal of Practical Estate Planning, 11*(6), 7-9.

González-Cruz, T.F., Clemente-Almendros, J.A. & Puig-Denia, A. (2021). Family governance systems: the complementary role of constitutions and councils. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 34*(1), 3139-3165.

González-Cruz, T.F. & Cruz-Ros, S. (2016). When does family involvement produce superior performance in SME family businesses? *Journal of Business Research, 69*(4), 1452-1457.

Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76-88.

Grossman, S. J. & Hart, O. D. (1980). Takeover bids, the freerider problem, and the theory of the corporation. *The Bell Journal of Economics, 11*(1), 42-64.

Grote, J. (2003). Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry. *Family Business Review, 16*(2), 113-124

Grottel, B., Kieser, M., Helfmann, L., Rau, B. & Kettenring, T. (2012). Governance Kodex für Familienunternehmen. Kritische Analyse und Stand der Umsetzung. *Zeitschrift für Corporate Governance, 4/2012*, 153-157.

Großmann, S. (2014). Konflikte und Krisen in Familienunternehmen: Eine Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen Konflikten in Familie und Unternehmen und dem Untergang von Familienunternehmen. Göttingen: V&R Unipress.

Großmann, S. & Schlippe, A. von. (2015). Family businesses: fertile environment for conflict. *Journal of Family Business Management, 5*(2), 294-314.

Guba, E.G. (1990). *The Paradigm Dialog*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications,

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Gudmunson, C.G. & Danes, S.M. (2013). Family Social Capital in Family Businesses: A Stocks and Flows Investigation. *Family Relations*, 62(3), 399-414.

Guler, M & Altunal, I. (2022). Professionalization Problems in Family Businesses. In O. Yazici (Hrsg.), *Organizational Behavior and Management in Family Businesses* (63-78). Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

Gusenbauer, M. & Haddaway, N.R. (2019). Which academic search systems are suitable for systematic reviews or meta-analyses? Evaluating retrieval qualities of Google Scholar, PubMed and 26 other resources. *Research Synthesis Methods*, 11(2), 181-217.

Habbershon, T.G., Astrachan, J.H. (1997). Research Note - Perceptions Are Reality: How Family Meetings Lead to Collective Action. *Family Business Review*, 10(1), 37-52.

Habbershon, T.G., Williams, M. & MacMillan, I.C. (2003). A unified system perspective of family firms performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.

Habbershon, T.G. & Williams, M.L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.

Hack, A. (2009). Sind Familienunternehmen anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 2, 1-29.

Halter, F. & Schröder, R. (2017). *Das St. Galler Nachfolge-Modell. Ein Rahmenkonzept zum Planen, Gestalten und Umsetzen einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge*. Bern: Haupt.

Handler, W.C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(1), 37-51.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Hanson, S.K. & Keplinger, K. (2020). The balance that sustains Benedictines: family entrepreneurship across generations. *Entrepreneurship & Regional Development*. Online Veröffentlichung: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985626.2020.1727092>.

Harima, J. (2020). *Public Accelerators in Entrepreneurial Ecosystems. Resource Orchestration in the Early Ecosystem Evolution*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Harrison, R.T. & Leitch, C.M. (2012). Power and Learning in the Dynamics of Family Business Development. In A.L. Carsrud & M. Brännback (Hrsg.), *Understanding Family Businesses. International Studies in Entrepreneurship, Vol 15* (133-156). New York, NY: Springer.

Harvey, M. & Evans, R.E. (1994a). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348.

Harvey, R. & Evans, R.E. (1994b). The Impact of Timing and Mode of Entry on Successor Development and Successful Succession. *Family Business Review*, 7(3), 221-236.

Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2010). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (1-10). Berlin, Heidelberg und New York: Springer

Hennerkes, B.-H. & Kirchdörfer, R. (2015). *Die Familie und ihr Unternehmen*. Frankfurt / New York, NY: Campus Verlag.

Heyden, L. van der; Blondel, C. & Carlock, R.S. (2005). Fair Process: Striving for Justice in Family Businesses. *Family Business Review*, 18(1), 1-21.

Hiebl, M.R.W. (2013). Risk aversion in family firms: what do we really know? *Journal of Risk Finance*, 14(1), 49-70.

Hilburt-Davis, J. & Dyer, W.G. (2003). *Consulting to Family Business: A Practical Guide to Contracting, Assessment, and Implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Hirschman, E.C. (1986). Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method and Criteria. *Journal of Marketing Research*, 23(3), 237-249.
- Hoelscher, M.L. (2014). Does family capital outweigh the negative effects of conflict on firm performance? *Journal of Family Business Management*, 4(1), 46-61.
- Holt, N.L., Neely, K.C., Slater, L.G., Camiré, M., Côté, J., Fraser-Thomas, J., MacDonald, D., Strachan, L. & Tamminen, K.A. (2016). A grounded theory perspective of positive youth development through sport based on results from a qualitative meta-study. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 10(1), 1-49.
- Holt, D.T., Pearson, A.W., Payne, G.T. & Sharma, P. (2018). Family Business Research as a Boundary-Spanning Platform. *Family Business Review*, 31(1), 14-31.
- Holt, R., & Popp, A. (2013). Emotion, succession, and the family firm: Josiah Wedgwood & Sons. *Business History*, 55(6), 892–909.
- Honer, A. (2011). Interview. In R. Bohnsack, W. Marotzki, M. Meuser (Hrsg.), *Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung* (94-99). Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Hueck, T. (2017). *Die Familienverfassung - Rechtliche Konturen eines Instruments der Governance in Familienunternehmen*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Ibrahim, A.B., Soufani, K. & Lam, J. (2001). A study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258.
- IfM. (2007). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. IfM-Materialien Nr. 172. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.
- INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH. (2021). *Governance Kodex für Familienunternehmen – Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*. Abgerufen von

## Literaturverzeichnis (APA Style)

[http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/images/Downloads/GovernanceKodexfuerFamilienunternehmen\\_17052021.pdf](http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/images/Downloads/GovernanceKodexfuerFamilienunternehmen_17052021.pdf) .

Jaffe, D.T. & Lane, S.H. (2004). Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Owning Families. *Family Business Review*, 17(1), 5-18.

James, H.S. (1999). Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41-55.

Jansen, K., Michiels, A., Voordeckers, W. & Steijvers, T. (2023). Financing decisions in private family firms: a family firm pecking order. *Small Business Economics*, 61, 495-515.

Jaskiewicz, P., Gonzáles, V.M., Menéndez, S. & Schiereck, D. (2005). Long-run IPO Performance Analysis of German and Spanish Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 18(3), 179-202.

Jayantilal, S. Ferreira Jorge, S. & Alcarva, P. (2023). Unravelling the determinants of family firms' governance: the family protocol. *Journal of Family Business Management*, (im Druck).

Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.

Jehn, K.A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.

Jehn, K. (1994). Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223–238.

Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jensen, D. (2008a). Credibility. In L. Given (Hrsg.) *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (139-140), Los Angeles, CA: SAGE.
- Jensen, D. (2008b). Confirmability. In L. Given (Hrsg.) *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (113), Los Angeles, CA: SAGE.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jiang, Y. & Peng, M.W. (2011). Principal-principal conflicts during crisis. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 683-695.
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965.
- Kallmeyer, W. & Schütze, F. (1977). Zur Konstitution von Kommunikationsschemata der Sachverhaltsdarstellung. In D. Wegener (Hrsg.), *Gesprächsanalysen: Vorträge, gehalten anlässlich des 5. Kolloquiums des Instituts für Kommunikationsforschung von Phonetik, Bonn, 14.-16. Oktober 1976. IKP-Forschungsberichte, Reihe 1. Bd. 65* (159-274). Hamburg: Buske.
- Kammerlander, N., Dessì, C., Bird, M., Floris, M. & Murru, A. (2015). The Impact of Shared Stories on Family Firm Innovation: A Multicase Study. *Family Business Review*, 28(4), 332-354.
- Kaslow, F. (1993). The lore and lure of family business. *The American Journal of Family Therapy*, 21(1), 3-16.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York, NY: Wiley.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Kaye, K. (1991). Penetrating the Cycle of Sustained Conflict. *Family Business Review*, 4(1), 21-44.
- Kellermanns, F.W. & Eddleston, K.A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048-1057.
- Kellermanns, F.W., & Eddleston, K.A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News, *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Kidwell, R.E., Kellermanns, F.W. & Eddleston, K.A. (2012). Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the “Fredo Effect”. *Journal of Business Ethics*, 106(4), 503-517.
- Klein, S.B. (2010). *Familienunternehmen*. Köln, Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Klein, S.B. (2009). *Familienunternehmen*. Köln, Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Klein, S.B. (2008). Corporate Governance in Familienunternehmen. *ZfKE - Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56(1-2), 18-35.
- Klein S B. (2004). *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*. Wiesbaden: Gabler.
- Klein, S.B. (2000). Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, 13(3), 157-181.
- Kleve, H. & Köllner, T. (2019). *Die Soziologie der Unternehmerfamilie: Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kleve, H., Köllner, T., Schlippe, A. von & Rüsen, T.A. (2020). The business family 3.0: Dynastic business families as families, organizations, and networks – Outline of a theory extension. *Systems Research and Behavioral Science*, 37, 516-526.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Koeberle-Schmid, A. (2014). A Family Constitution for Business-Owning Families – Process and Document. In A. Koeberle-Schmid, D. Kenyon-Rouvinez, E.J. Poza. (Hrsg.), *Governance in Family Enterprises. Maximizing Economic and Emotional Success* (222-243). New York, NY: Palgrave Macmillan.

Koeberle-Schmid, A. & Schween, K. (2012). Familienverfassungen individuell erarbeiten: Hinweise für Unternehmerfamilien vor dem Hintergrund der Konfliktprävention. In *Konflikt Dynamik*. 1(4), 320 – 327.

Konopásek, Z. (2008). Making Thinking Visible with Atlas.ti: Computer Assisted Qualitative Analysis as Textual Practices. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 9(2), Art. 12.

Kormann, H. (2018). *Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kotlar, J. & De Massis, A. (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288.

Kraus, S., Harms, R. & Fink, M. (2011). Family firm research: sketching a research field. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 32-47.

Krauss, S.E., Hamzah, A., Omar, Z., Suandi, T., Ismail, I.A. & Zahari, M.Z. (2009). Preliminary Investigation and Interview Guide Development for Studying how Malaysian Farmers' Form their Mental Models of Farming. *The Qualitative Report*, 14(2), 245-260.

Kroeber-Riel, W. & Gröppel-Klein, A. (2013). *Konsumentenverhalten*. München: Vahlen.

Kruse, J. (2013). Sozialkonstruktivismus. In M.A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (1455). Bern: Huber.

Krysmanski, H.J. (1971). *Soziologie des Konflikts*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Kubíček, A. & Machek, O. (2020). Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 33(2), 194-227.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2), 3-27.
- Lagos Cortés, D., Botero, I.C. (2016). Corporate governance in family businesses from Latin America, Spain and Portugal. A review of Literature. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(3), 231-254.
- Lange, K.W. (2009). Kodex und Familienverfassung als Mittel der Corporate Governance in Familienunternehmen. In A. Richter, R. Kirchdörfer, B.H. Hennerkes (Hrsg.), *Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes zum 70. Geburtstag*. Beck: München. 135-149.
- Langenscheidt F. & May, P. (2020). *Lexikon der deutschen Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Langenscheidt F. & May, P. (2009). *Lexikon der deutschen Familienunternehmen*. Köln: Deutsche Standards Editionen.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lansberg, I.S. (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of families in businesses*. Boston, MA: Harvard University School Press.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Lansberg, I.S. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lehrer, M. & Schmid, S. (2019). Family firms taking surprising risks: building success on conservative values. *Journal of Business Strategy*, 40(5), 21-27.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L.P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Lee, M-S. & Rogoff, E.G. (1996). Research Note: Comparison of Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses Without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes, and Family/Business Conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-437.
- Lefebvre, M.R. & Lefebvre, V. (2016). Anticipating intergenerational management transfer of family firms: A typology of next generation's future leadership projections. *Futures*, 75, 66-82.
- Lehrer, M. & Celo, S. (2016). German family capitalism in the 21<sup>st</sup> century: patient capital between bifurcation and symbiosis. *Socio-Economic Review*, 14(4), 729-750.
- Leitch, C.M., Hill, F.M., & Harrison, R.T. (2010). The Philosophy and Practice of Interpretivist Research in Entrepreneurship. Quality, Validation, and Trust. *Organizational Research Methods*, 13(1), 67-84.
- Lemmon, M.L. & Lins, K.V. (2003). Ownership structure, corporate governance, and firm value: Evidence from the East Asian financial crisis. *Journal of Finance*, 58(4), 1445-1468.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Li, J. & Harrison, J.R. (2008). Corporate governance and national culture: a multi-country study. *Corporate Governance*, 8(5), 607-621.
- Li, Z. & Daspit, J.J. (2016). Understanding family firm innovation heterogeneity: A typology of family governance and socioemotional wealth intentions. *Journal of Family Business Management*, 6(2), 103-121.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Lipman, F.D. & Bozzelli, L.B. (2012). A constitution is a tool to preserve a family's legacy. *Family Business Magazine*, March/April 2012.
- Litz, R.A. (2012). Double roles, double binds? Double bind theory and family business research (115-132). In A. Carsrud, M. Brännback (Hrsg.), *Understanding Family Business. Unique Perspectives, Neglected Topics, and Undiscovered Approaches*, Heidelberg: Springer.
- Lu, J., Xie, X. & Wu, M. (2013). Research on Social Capital and Conflict Management Mechanism of Family Business's Top Management Team. *Asian Social Science*, 9(11), 70-74.
- Lubatkin, M.H., Schulze, W.S., Ling, Y., & Dino, R.N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313-330.
- Lueger, M. & Froschauer, U. (2018). Interviewverfahren. In R. Bohnsack, A. Geimer, M. Meuser (Hrsg.), *Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung* (124-129), Opladen, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Lueger, M. & Suess-Reyes, J. (2015). Family Governance als Strukturierung der Familie: Lehren aus den Fallanalysen. In M. Lueger, F. Hermann (Hrsg.), *Zukunftssicherung für Familienunternehmen. Good Practice Fallanalysen zur Family Governance* (150-178), Wien: Facultas.
- Luhmann, N. (2006). System as Difference. *Organization*, 13(1), 37-57.
- Luhmann, N. (2005). *Social Systems*, Stanford: Stanford University Press.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt: Suhrkamp.

Machek, O. & Kubiček, A. (2021). Wise leaders do not let relationship conflicts ruin their family businesses. *Organizational Dynamics*, 50(2), 1-5.

Maher, C., Hadfield, M., Hutchings, M., & Eyto, A. de (2018). Ensuring Rigor in Qualitative Data Analysis: A Design Research Approach to Coding Combining NVivo With Traditional Material Methods. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 1-13.

Manzano-García, G., Neveu, J.-P., Banuelos Campo, A. & Ayala-Calvo, J.C. (2023). Family firms types based on beliefs. *European Research on Management and Business Economics*, 29(3), 1-9.

Martin, H.F. (2001). Is Family Governance an Oxymoron? *Family Business Review*, 14(2), 91-96.

Martin, G., Gómez-Mejía, L.R., Berrone, P. & Makri, M. (2016). Conflict between Controlling Family Owners and Minority Shareholders: Much Ado About Nothing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 999-1027.

Matavire, R. & Brown, I. (2008). Investigating the Use of “Grounded Theory” in Information Systems Research. Proceedings of the 2008 annual conference of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists on IT Research in developing countries: riding the wave of technology, October 6-8, 2008, 139-147.

Mathews, T. & Blumentritt, T. (2015). A sequential choice model of family business succession. *Small Business Economics*, 45(1), 15-37.

Matias, C. & Franco, M. (2021). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 440-461.

Matias, C. & Franco, M. (2020). Family protocol: how it shapes succession in family firms. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 35-44.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

May, P. (2015). *Erfolgsmodell Familienunternehmen*. Hamburg: Murmann Verlag.

May, P. (2013). Erfolgsmodell Familienunternehmen – Vorbilder für Deutschland. In P. May, N. Förster (Hrsg.), *Vorbilder für Deutschland. Die erfolgreiche Welt der Familienunternehmer* (17-56), Hamburg: Murmann Verlag.

May, P. (2012). Einführung. In A. Koeberle-Schmid, H.J. Fahrion, P. Witt (Hrsg.), *Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen* (9-10), Berlin: Erich Schmidt Verlag.

May, P. & Ebel, K. (2017). Vom Governance Kodex zum Familienkodex. Eine Anleitung zu guter Governance in Familienunternehmen. In P. May, P. Bartels (Hrsg.), *Governance in Familienunternehmen. Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien* (93-112), Köln: Bundesanzeiger Verlag.

May, P. & Koeberle-Schmid, A. (2013). Führungsstrukturen in einer Familienverfassung dokumentieren. In A. Koeberle-Schmid, B. Grottel (Hrsg.), *Führung von Familienunternehmen. Ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie* (205-213). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Mätzener, M. & Schwarz, G. (2008). Erfolgreiche Betriebsübergabe in Familienunternehmen: Emotionen, Konflikte, Perspektiven. Wien: Linde Verlag.

McClain, L.C. (2006). Family Constitutions and the (New) Constitution of the Family. *Fordham Law Review*, 75, 833-881.

McKee, D'L., Madden, T.M., Kellermanns, F. & Eddleston, K.A. (2014). Conflicts in Family Firms: The Good and the Bad. In L. Melin, M. Nordqvist, P. Sharma (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Family Business* (514-528). London: Sage Publications.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Melin, L. & Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321-333.
- Memili, E., Zellweger, T.M. & Fang, H.C. (2013). The Determinants of Family Owner-Managers' Affective Organizational Commitment. *Family Relations*, 62(3), 443-456.
- Messmer, H. (2003). *Der soziale Konflikt*. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Meuser, M. (2018). Leitfadeninterview. In R. Bohnsack, A. Geimer, M. Meuser (Hrsg.), *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung* (151-152), Opladen, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Meuser, M & Nagel, U. (2018). Experteninterview. In R. Bohnsack, A. Geimer, M. Meuser (Hrsg.), *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung* (76-78). Opladen, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews. Vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz, K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen* (441-471), Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mey, G. & Mruck, K. (2010). Grounded Theory-Methodologie. In G. Mey, K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (614-626), Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Michiels, A., Arijs, D. & Uhlener, L. (2022). Formal HRM in family SMEs: the role of family-centered goals and family governance. *Review of Managerial Science*, 16(8), 2553-2576.
- Michiels, A., Voordeckers, W., Lybaert, N. & Steijvers, T. (2015). Dividends and family governance practices in private family firms. *Small Business Economics*, 44(2), 299-314.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2005a). Management insights from great and struggling family businesses. *Long Range Planning*, 38(6), 517-530.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Miller, D.L. & Le Breton-Miller, I. (2005b). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Miller, N.J., Winter, M., Fitzgerald, M.A. & Paul, J. (2000). Family microenterprises: Strategies for coping with overlapping family and business demands. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(2), 87-113.

Misoch, S. (2015). *Qualitative Interviews*. Berlin / München / Boston: Water der Gruyter.

Molnar, S. (2008). Konfliktkompetenz. In M. Rimser (Hrsg.), *Skills für Trainer. Das Train the Trainer Handbuch mit Grundlagen, Übungs- und Reflexionseinheiten, für Trainer, Berater, Pädagogen und Dozenten* (181-206), Münster: Ökotopia Verlag.

Montemerlo, D. & Ward, J.-L. (2011). *The Family Constitution – Agreements to Secure and Perpetuate your Family and your Business*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Morris, M., Williams, R., Allen, J. & Avila, R. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.

Morse, J. (2007). Sampling in Grounded Theory. In A. Bryant, K. Charmaz (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Grounded Theory* (229-244), London: SAGE.

Mugler, J. (1998). *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe: Band 1*. Wien: Springer.

Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, S.A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222.

Nave-Herz, R. (2008). Ehe und Familie. In H. Willems (Hrsg.), *Lehr(er)buch Soziologie. Für die pädagogischen und soziologischen Studiengänge, Band 2* (703-720), Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Neubauer, F. & Lank, A. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Neumüller, N.M.V. (2020). *Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung. Kontextuelle Einordnung und konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmerfamilien*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlage.

Nordqvist, M. & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 211-239.

Nordqvist, M., Sharma, P. & Chirico, F. (2014). Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209.

Nosé, L., Korunka, C., Hermann, F. & Danes, S.M. (2015). Decreasing the Effects of Relationship Conflict on Family Businesses: The Moderating Role of Family Climate. *Journal of Family Issues*, 38(1), 25-51.

Ogawa, R.T. & Malen, B. (1991). Towards Rigor in Reviews of Multivocal Literature: Applying the Exploratory Case Study Method. *Review of Educational Research*, 61(3), 265-286.

Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K.Z. & Duncan, K.A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.

Omer, H., Alon, N. & Schlippe, A.von (2010). *Feindbilder - Psychologie der Dämonisierung*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Osnes, G. (2017). Strategizing successions - Sibling loyalty in a French case. In G. Osnes (Hrsg.), *Family Capitalism. Best practices in ownership and leadership* (38-49). Milton Park & New York, NY: Routledge.

Packard, M. D. (2017). Where did interpretivism go in the theory of entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 32(5), 536–549.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Padgett, D. (2008). *Qualitative methods in social work research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Papathanassis, A. & Knolle, F. (2011). Exploring the adoption and processing of online holiday reviews: A grounded theory approach. *Tourism Management, 32*(2), 215-224
- Parada, M.J., Gimeno, A., Samara, G. & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management*.
- Parhankangas, A., & Landström, H. (2004). Responses to psychological contract violations in the venture capitalist-entrepreneur relationship: an exploratory study. *Venture Capital, 6*(4), 217-242.
- Pardo-del-Val, M. (2009). Succession in family firms from a multistaged perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal, 5*(2), 165-179.
- Paul, J., Lim, W.M., O’Cass, A., Hao, A.W. & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies, 45*(4), O1-O16.
- Peirce, C.S. (1958). *Collected papers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Pelinka, A. (2016). Konfliktforschung. In G. Dienforder, B. Bellak, A. Pelinka, W. Wintersteiner (Hrsg.), *Friedensforschung Konfliktforschung Demokratieforschung – Ein Handbuch* (17-34). Köln, Weimar und Wien: Böhlau Studien Bücher.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. & Xin, K.R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly, 44*(1), 33-47.
- Petticrew, M. & Roberts, H. (2006). *Systematic Reviews in the social sciences: A practical guide*. Oxford: Blackwell Publishing.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Pfannenschwarz, A. (2006). Nachfolge und Nicht-Nachfolge in Familienunternehmen. Band 1: Ambivalenzen und Lösungsstrategien bei familieninternen Generationswechseln. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Pfetsch, F.R. (2005). Einleitung: Konflikt und Konfliktbewältigung. In F.R. Pfetsch (Hrsg.), *Heidelberger Jahrbücher* (1-18). Berlin: Springer Verlag.
- Pieper, T.M., Astrachan, J.H. & Manners, G.E. (2013). Conflict in Family Business: Common Metaphors and Suggestions for Intervention. *Family Relations*, 62(3): 490-500.
- Pieper, T.M. & Klein, S.B. (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319.
- Plate, M. (2010). Familienunternehmen - Bestimmung einer Art. In *Unternehmermagazin*, 56(1-2), 26-27.
- Polat, G. (2021). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 555-571.
- Polat, G. & Benligiray, S. (2022). The impact of family business professionalization on financial performance: a multidimensional approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(7), 1149-1175.
- Poppo, L. & Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Poza, E.J. (2010). *Family Business*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Pratt, M.G. (2008). Fitting Oval Pegs Into Round Holes: Tensions in Evaluating and Publishing Qualitative Research in Top-Tier North American Journals. *Organizational Research Methods*, 11(3), 481-509.
- Prince, R. A. (1990). Family Business Mediation: A Conflict Resolution Model. *Family Business Review*, 3(3), 209-223.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Pu, Z., Xu, Z., Wang, X. & Skare, M. (2022). A systematic review of the literature and bibliometric analysis of governance of family firms. *Journal of Business Economics and Management*, 23(6), 1398-1424.
- Puchinger, B.M. (2011). *Konfliktprävention bei der Übergabe von Familienbetrieben: Durch externe Begleitung zum Erfolg*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Qiu, H. & Freel, M. (2020). Managing Family-Related Conflicts on Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review*, 33(1), 90-113.
- Rabionet, S.E. (2011). How I Learned to Design and Conduct Semi-structured Interviews: An Ongoing and Continuous Journey. *The Qualitative Report*, 16(2), 563-566.
- Ramadani, V. & Hoy, F. (2015). Context and Uniqueness of Family Businesses. In L.-P. Dana, V. Ramadani (Hrsg.), *Family Businesses in Transition Economies* (3-37), Wiesbaden: Springer.
- Randerson, K. & Radu-Lefebvre, M. (2021). Managing Ambivalent Emotions in Family Businesses: Governance Mechanisms for the Family, Business, and Ownership Systems. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(3), 159-176.
- Randolph, J.J. (2009). A Guide to Writing the Dissertation Literature Review. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 14, 1-13.
- Ratten, V., Ramadani, V., Dana, L-P, Hoy, F. & Ferreira, J. (2017). Family entrepreneurship and internationalization strategies. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 150-160.
- Riemann, G. (2018). Narratives Interview. In R. Bohnsack, A. Geimer, M. Meuser (Hrsg.), *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung* (165-170). Opladen, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Rodriguez-Garcia, P. & Menéndez-Requejo, S. (2023). Family constitution to manage family firms' agency conflicts. *Business Research Quarterly*, 26(2), 1-17.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(7), 679-695.

Ruggieri, R., Pozzi, M. & Ripamonti, S. (2014). Italian Family Business Cultures Involved in the Generational Change. *Europe's Journal of Psychology*, 10(1), 79-103.

Rüsen, T.A. (2009). *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen*. Wiesbaden: Gabler Fachverlage GmbH.

Rüsen, T. (2008). *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern*. Wiesbaden: Gabler.

Rüsen, T. & Großmann, S. (2014). Welche Bedeutung kann ein Familienstrategieprozess als Konfliktlöser in Familienunternehmen einnehmen? *Konfliktdynamik*, 3(4), 332-339.

Sacristán-Navarro, M. & Cabeza-García, L. (2020). When family firm corporate governance fails: the case of El Corte Inglés. *Journal of Family Business Management*, 10(2), 97-115.

Sahoo, K.C., Hulland, K.R.S., Caruso, B.A., Swain, R. Freeman, M.C., Panigrahi, P. & Dreibelbis, R. (2015). Sanitation-related psychological stress: A grounded theory study of women across the life-course in Odisha, India. *Social Science & Medicine*, 139, 80-89.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Salvato, C. & Corbetta, G. (2013). Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of Successors' Leadership Construction. *Family Business Review* 26(3), 235-255.
- Santiago, A. L. (2011). The Family in Family Business: Case of the In-Laws in Philippine Businesses. *Family Business Review*, 24(4), 343-361.
- Sathe, V., Enrione, A. & Finley, D. (2022). Avoiding the Best Practices Trap in Family Business Succession. *Organizational Dynamics*, 51(3), 1-20.
- Sbaraini, A., Carter, S.M., Evans, R.W. & Blinkhorn, A. (2011). How to do a grounded theory study: a worked example of a study of dental practices. *BMC Medical Research Methodology*, 11, Artikel Nr. 128.
- Scheuch, E. (1973). Das Interview in der Sozialforschung. In R. König (Hrsg.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 2, Grundlegende Methoden und Techniken* (136-196). Stuttgart: Enke.
- Scheufele, B. & Engelmann, I. (2009). *Empirische Kommunikationsforschung*. Konstanz: UVK-Verlags-Gesellschaft.
- Schlippe, A. von (2014). *Das kommt in den besten Familien vor... Systemische Konfliktberatung in Familien und Familienunternehmen*. Stuttgart: Concorda Verlag.
- Schlippe, A. von. (2009). Zwischen Ökonomie und Psychologie: Konflikte in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, 12(1), 17-21.
- Schlippe, A. von, Buberti, C., Groth, T. & Plate, M. (2009). Die zehn Wittener Thesen. Familienunternehmen. In T.A. Rösen, A. von Schlippe, T. Groth (Hrsg.), *Exploration einer Unternehmensform* (1-24). Lohmar, Köln: Josef Eul Verlag.
- Schlippe, A. von & Frank, H. (2013). The theory of social systems as a framework for understanding family businesses. *Family Relations*, 62(3), 384-398.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Schlippe, A. von & Kellermanns, F.W. (2013). Mit Konflikten in der Unternehmerfamilie bewusst umgehen. Führung von Familienunternehmen. In A. Koeberle-Schmid, B. Grottel (Hrsg.), *Ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen* (189-199). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Schlippe, A. von & Kellermanns, F.W. (2009). Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. In A. von Schlippe, T. Rüsen, T. Groth (Hrsg.), *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Band 1* (173-202). Lohmar, Köln: Josef Eul Verlag.

Schlippe, A. von & Kellermanns, F.W. (2008). Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen und Entrepreneurship*, 56(1-2), 40-58.

Schlippe, A. von & Klein, S. (2010). Familienunternehmen – blinder Fleck der Familientherapie? *Familiendynamik*, 35(1), 10-21.

Schlippe, A. von, Groth, T. & Rüsen, T.A. (2017). *Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schmeing, T. (2018). Konfliktmanagement in Familienunternehmen. Der systematisierte Einsatz gerichtlicher und außergerichtlicher Streitbeilegungsmethoden zur Konfliktlösung. In R.U. Fülber, K.W. Lange & K. Windthorst (Hrsg.), *Bayreuther Studien zu Familienunternehmen*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Schnell, M. (2013). *Der Patient am Lebensende. Eine qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: Springer VS.

Schnell, R., Hill, P.B. & Esser, E. (2018). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin & Boston: Walter de Gruyter GmbH.

Schreier, M. (2010). Fallauswahl. In G. Mey, K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (238-251). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. & Buchholtz, A.K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.

Schütze, F. (1977). *Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien – dargestellt am Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. Arbeitsberichte und Materialien Nr. 1.* Bielefeld: Fakultät für Soziologie.

Schützeichel, R. (2007). Laien, Experten, Professionen. In R. Schützeichel (Hrsg.), *Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung* (546-578). Konstanz: UVK.

Sharma, P. (2015). Editor's note: 2014: a year in review. *Family Business Review*, 28(1), 4-9.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies. Current Status and Directions for the Future. *Family Business review*, 17(1), 1-35.

Sharma, P., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.

Sharma, P., Chrisman, J.J. & Gersick, K.E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.

Sharma, P. & Chua, J.H. (2013). Asian family enterprises and family business research. *Asian Pacific Journal of Management*, 30, 641-656.

Sharma, P. & Nordqvist, M. (2008). A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance. In J.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Tàpies, J.L. Ward (Hrsg.), *Family Values and Value Creation* (71-101), London: Palgrave Macmillan.
- Shelton, L.M., Danes, S.M. & Eisenman, M. (2008). Role demands, difficulty in managing work-family conflict, and minority entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(3), 315-342.
- Shenton A.K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Shepherd, D.A. (2003). Learning From Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. *The Academy of Management Review*, 28(2), 318-329.
- Shleifer, A. & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Siebels, J.-F. & Knyphausen-Aufseß, D. zu (2012). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280-304.
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: SAGE.
- Simon, F.B. (2015). *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Simon, F.B. (2012). *Einführung in die Theorie des Familienunternehmens*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Simon, F.B., Wimmer, R. & Groth. T. (2012). *Mehr-Generationen-Familienunternehmen: Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Simons, T., Pelled, L.H. & Smith, K.A. (1999). Making Use of Difference: Diversity, Debate and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Simons, T.L. & Peterson, R.S. (2000). Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 102-11.
- Smidts, A., Pruyn, A.T.H. & Riel, C.B.M. van. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *The Academy of Management Journal, 49*(5), 1051-1062.
- Songini, L. (2006). The professionalization of family firms: theory and practice. In P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrniotis, S.B. Klein (Hrsg.), *Handbook of Research for Family Business* (269-297). Cheltenham: Edward Elgar.
- Songini, L. & Gnan, L. (2015). Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management, 53*(3), 748-779.
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses. *Family Business Review, 12*(4), 325-339.
- Spelsberg, H. (2011). *Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen. Eine empirische Untersuchung anhand deutscher Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stafford, K., Duncan, K.A., Danes, S.M. & Winter, M. (1999). A Research Model of Sustainable Family Business. *Family Business Reviews, 12*(3), 197-208.
- Stamm, I. (2013). *Unternehmerfamilien. Über den Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, Generationenbeziehungen und soziale Identität*. Opladen, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Stamm, H. & Schwarb, T.M. (1995). Metaanalyse. Eine Einführung. *Zeitschrift für Personalforschung, 9*(1), 5-27.
- Stanley, L.J. (2010). Emotions and Family Business Creation: An Extension and Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*(6), 1085-92.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Stewart, C. C., & Danes, S. M. (2001). Inclusion and Control in Resort Family Businesses: A Developmental Approach to Conflict. *Journal of Family and Economic Issues, 22*(3), 293-320.

Stewart, A. & Hitt, M.A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Non-Family Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review, 25*(1), 58-86.

Stewart, A. & Miner, A.S. (2011). The prospects for family business in research universities. *Journal of Family Business Strategy, 2*(1), 3-14.

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2014). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. München: Stiftung Familienunternehmen.

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2019). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. München: Stiftung Familienunternehmen.

Strauss, A.L. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Strauss, A.L. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: BELTZ Psychologie Verlags Union.

Strübing, J. (2018). Grounded Theory. In R. Bohnsack, A. Geimer, M. Meuser (Hrsg.), *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung* (97-101). Opladen, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Strübing, J. (2014). Grounded Theory und Theoretical Sampling. In N. Bauer, J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (457-472). Wiesbaden: Springer VS.

Suárez, K.C. & Santana-Martín, D.J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, 10*(1/2), 141-163.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Suddaby, R. (2006). What Grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.

Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.

Suess, J. & Weismeier-Sammer, D. (2013). Familiness: Der Einfluss der Familie auf das Unternehmen. Wie die Familie Strukturen, Entscheidungen und die Unternehmensidentität beeinflussen kann. *Austrian Management Review*, 3, 60-66.

Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87(6), 749-777.

Tagiuri, R. & Davis, J.A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 263-281.

Tàpies, J. & Ceja, L. (2011). *Los protocolos familiares en países de habla hispana: como son y para que se utilizan*. IESE Business School, document de investigación, Vol. 931, 1-22.

Tegtmeier, S. & Classen, C. (2017). How do family entrepreneurs recognize opportunities? Three propositions. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 199-216.

Teppo, A.R. (2015). Grounded Theory Methods. In A. Bikner-Ahsbahr, C. Knipping, N. Presmeg (Hrsg.), *Approaches to Qualitative Research in Mathematics Education: Examples of Methodology and Methods* (3-21). Dordrecht: Springer Science+Business Media.

Thakur, V. & Sinha, S. (2023a). Family governance structures in family businesses: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Small Business Management*, (im Druck), 1-37.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Thakur, V. & Sinha, S. (2023b). Stabilizing the Family Business: The Transformation of Family System through the Adoption of the Family Constitution. *Entrepreneurship & The Social Sciences Journal*, 18(65).
- Thevenard-Puthod, C. (2022). Hybrid succession teams: Understanding their formation and conditions for success. *Journal of Small Business Management*, 60(1), 178-218.
- Thiel, A. (2003). *Soziale Konflikte*. Bielefeld: Transcript-Verlag.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and Responsibilities of Dissent: Cooperative Conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 13-23.
- Tracy, S.J. (2010). Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851.
- Turner, D.W. (2010). Qualitative Interview Design. A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754-760.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T. & Voordeckers, W. (2021). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 1-13.
- Umans, I.; Lybaert, N., Steijvers, T. & Voordeckers, W. (2020). Succession in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54(8), 189-207.
- Villalonga, B. & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M.-A. & Guzmán, A. (2015). Governance of Family Firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7, 635-654.
- Vincent, C. E. (1966). Familia Spongia: The Adaptive Function. *Journal of Marriage and the Family*, 28(1), 29-36.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Volonté, C. (2015). Culture and Corporate Governance: The Influence of Language and Religion in Switzerland. *Management International Review*, 55(1), 77-118.

Voordeckers, W., Martinez-Romero, M.J. & Rojo-Ramirez, A.A. (2024). Family governance practices and the minimum required rate of return in privately held family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, (im Druck).

Waldkirch, M. (2020). Non-family CEOs in family firms: Spotting gaps and challenging assumptions for a future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 1-24.

Waldkirch, M., Melin, L. & Nordqvist, M. (2017). When the cure turns counterproductive: parallel professionalization in family firms. In G. Atinc (Hrsg.), *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (1-6). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.

Wall, V.D., Galanes, G.J., & Love, S.B. (1987). Small, Task-Oriented Groups: Conflict, Conflict Management, Satisfaction, and Decision Quality. *Small Group Behavior*, 18(1), 31–55.

Walter, W. (1994). Strategien der Politikberatung. Die Interpretation der Sachverständigen-Rolle im Lichte von Experteninterviews. In R. Hitzler, A. Honer, C. Maeder (Hrsg.), *Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit* (268-284). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Ward, J.L. (2010). *The Family Constitution: It's the process that counts, not the content*. Kellogg School of Management. Technical Note KEL 601. Evanston, IL: Northwest University.

Ward, J.L. (2007). The Family Constitution: It's the Process That Counts, Not the Content. In J.L. Ward (Hrsg.), *Unconventional Wisdom* (161-182). Chichester: John Wiley & Sons.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

- Ward, J.L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(3), 323-337.
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Ward, J.L. & Aronoff, C.E. (1994). Managing Family-Business Conflict. *Nation's Business (November 1994)*, 54-55.
- Wassong, T. (2017). *Datenanalyse in der Sekundarstufe I als Fortbildungsthema. Theoriegeleitete Konzeption und Evaluation einer Multiplikatorenqualifizierung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Watermann, L.O. (1999). *Die Management-Holding für große Familienunternehmen. Ein Führungs- und Organisationskonzept*. Wiesbaden: Gabler.
- Webster, J. & Watson, R.T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.
- Westhead, P. & Cowling, M. (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 3(1), 30-52.
- Whiting, L.S. (2008). Semi-structured interviews: guidance for novice researchers. *Nursing Standard*, 22(23), 35-40.
- Wimmer, R. (2009). Familienunternehmen. In A. von Schlippe, T. Rösen, T. Groth (Hrsg.), *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens (1-15)*, Köln, Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Winkeljohann, N. (2010). *Wirtschaft in Familienhand: Die Erfolgsgeheimnisse der Unternehmerdynastien*. New York, NY: Campus Verlag.
- Wolff, S, Schell, S. & Moog, P. (2022). Information asymmetries in intrafamily business succession. *Business Research Quarterly*, 25(2), 173-192.
- Wonneberger, A. & Stelzig-Willutzki, S. (2018). Familie. In A. Wonneberger, K. Weidtmann, S. Stelzig-Willutzki (Hrsg.), *Familienwissenschaft. Grundlagen und Überblick (489-512)*. Wiesbaden: Springer VS.

## Literaturverzeichnis (APA Style)

Xi, J.M., Kraus, S., Filser, M. & Kellermanns, F.W. (2015). Mapping the field of family business research: Past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 113-132.

Yezza, H., Chabaud, D. & Calabrò, A. (2021). Conflict Dynamics and Emotional Dissonance during the Family Business Succession Process: Evidence from the Tunisian Context. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(3), 219-244.

Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods*. Los Angeles, CA: SAGE.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. 5. Aufl. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Yukselen, C. & Yildiz, E. (2014). The Role of the Family Constitution in Sustainability of Family Businesses and an Evaluation in Light of Implementation Problems. *Research Journal of Business and Management*, 1(1), 14 – 28.

Zacharakis, A., Erikson, T., & George, B. (2010). Conflict between the VC and entrepreneur: The entrepreneur's perspective. *Venture Capital*, 12(2), 109–126.

Zellweger, T. (2014). Toward a paradox perspective of family firms: the moderating role of collective mindfulness in controlling families. In L. Melin, M. Nordqvist, P. Sharma (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Family Business* (648-655). London: Sage Publications.

Zellweger, T. & Kammerlander, N. (2015). Family, Wealth, and Governance: An Agency Account. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(6), 1281-1303.

## Anhang zur Dissertation

## **Anhangsverzeichnis**

Anhangsverzeichnis .....	IX
Anhang 1: Suchprotokolle zur Literaturanalyse.....	X
Anhang 1.1: Protokoll der systematischen Literaturanalyse.....	X
Anhang 1.2: Protokoll der rückwärts gerichteten Suche.....	XIX
Anhang 1.3: Protokoll der vorwärts gerichteten Suche.....	XXI
Anhang 1.4: Wiederholung der Literaturrecherche.....	XXIII
Anhang 1.5: Vollständige Ergebnisliste Literaturrecherche .....	XXV
Anhang 2: Transkriptionsregeln .....	XXVIII
Anhang 3: Interviewleitfäden .....	XXXIII
Anhang 3.1: Interviewleitfaden Familienmitglieder .....	XXXIII
Anhang 3.2: Interviewleitfaden Experteninterviews .....	XXXV

## **Anhang 1: Suchprotokolle zur Literaturanalyse**

### **Anhang 1.1: Protokoll der systematischen Literaturanalyse**

Anhang 1 zeigt das Protokoll der systematischen Literaturanalyse nach Paul et al. (2021).

#### **1. Identifizierung und Beschaffung der relevanten Literatur**

##### **1.1 Domäne**

Den zentralen Bestandteil der Literaturanalyse stellen Veröffentlichungen auf dem Feld der Familienverfassungen in Familienunternehmen dar.

##### **1.2 Forschungsfrage**

Da Familienverfassungen in der wissenschaftlichen Fachliteratur bisher nur unzureichend Beachtung gefunden haben (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014; Artega & Menéndez-Requejo, 2017; Botero et al., 2015; Gallo & Tomaselli, 2006; Gersick & Feliu, 2014; Klein, 2008; Suess, 2014), soll das Vorgehen keiner eng gefassten Leitfrage folgen. So sollen mit Hilfe der Literaturrecherche bestehende Themen, Theorien, Modelle, Konstrukte, Kontexte und Methoden erfasst werden. Dies entspricht dem Typ einer domänen-basierten Literaturanalyse, genauer gesagt eines strukturierten themenbasierten Reviews (Paul et al., 2021). Die gewählte Forschungsfrage lautete daher: *Was ist über Familienverfassungen in Familienunternehmen bekannt?* Ergänzend wurde eine Untersuchung der bibliometrischen Eigenschaften der Veröffentlichungen vorgenommen. Hier lautete die Leitfrage, *welche bibliometrischen Eigenschaften weisen die bislang zu Familienverfassungen veröffentlichten Beiträge auf?* Aufgrund der parallelen Durchführung eines domänen-basierten sowie eines bibliometrischen Reviews, kann von einem hybriden Review gesprochen werden (Paul et al., 2021).

##### **1.3 Art der Quellen**

Es wurden ausschließlich akademische Journals herangezogen, da diese gemäß Paul et al. (2021) zum wissenschaftlichen Fortschritt beitragen und

weiter einem strengen Peer-Review Verfahren unterzogen werden. Ein solches Vorgehen erschien sinnvoll, da Familienverfassungen im Arbeitsalltag vieler Unternehmensberater eine Rolle spielen (Baus, 2013; Felden et al., 2019; Friedman et al., 2017; Lipman & Bozzelli, 2012; Matias & Franco, 2020; Rösen & Großmann, 2014). So stammen viele der Veröffentlichungen in diesem Forschungsbereich von Autoren, welche gleichzeitig als Unternehmensberater tätig sind und die Erstellung einer Verfassung als Dienstleistung anbieten. Um dem Risiko von Interessenkonflikten der Autoren zu begegnen, soll die Einhaltung wissenschaftlicher Standards durch die Veröffentlichung in diesen Zeitschriften gewährleistet sein. Ferner empfehlen Autoren zum Thema Literaturanalyse wie Cooper (1988) und Paul et al. (2021) eine Festlegung auf derartige Veröffentlichungen.

#### **1.4 Qualität der Quellen**

Um ein bestimmtes Qualitätsniveau der verwendeten Quellen und den Status als akademisches Journal zu gewährleisten, wurden auf zwei anerkannte Rankings zurückgegriffen. Hier musste das jeweilige Journal in mindestens einem die Kriterien für eine wissenschaftliche Veröffentlichung erfüllen. Folgende Rankings wurden verwendet:

- (1) VHB-Jourqual Zeitschriftenranking: Zeitschriften müssen mindestens mit „C“ bewertet sein, was eine Einstufung als anerkannte wissenschaftliche Zeitschrift bedeutet.
- (2) SCImago Journal Rank (SJR): Zeitschriften müssen sich mindestens im zweiten Quartil (Q2) befinden.

#### **1.5 Suchmechanismen und Materialakquise**

Zur Akquise der Beiträge wurde auf die Datenbanken (i) Scopus (<http://www.scopus.com>), (ii) Web of Science (<http://www.webofknowledge.com>), (iii) ECONBIZ (<http://www.econbiz.de>) und (iv) EBSCO (<http://www.ebsco.com>) zurückgegriffen. Eine Ausweitung auf mehrere Datenbanken ist empfehlenswert, um eine breite Abdeckung des Themas zu

gewährleisten (Eisend, 2014; Easterby-Smith et al., 2012). Dabei gelten insbesondere das Web of Science und Scopus als wichtige Literaturdatenbanken in den Sozial- und Geisteswissenschaften (Döring & Bortz, 2016).

Bei der Sucheingabe wurden keine weiteren Einschränkungen vorgenommen oder Hilfsmittel verwendet (vgl. Anhang 1, Abschnitt 1.7) mit der Darstellung der Sucheingabe). Die Suche nach den Begriffen wurde auf „alle Felder“ ausgeweitet.

## **1.6 Suchperiode**

Ein Datum für den Beginn des Veröffentlichungszeitraums wurde nicht festgelegt. Das Enddatum ergibt sich aus dem Zeitpunkt der Durchführung der Literaturrecherche. Diese wurde 8. Oktober 2020 durchgeführt.

## **1.7 Suchbegriffe**

Für die Sucheingabe wurde eine Sammlung von Synonymen zu den Begriffen *Familienverfassung* und *Unternehmerfamilie* bzw. *Familienunternehmen* in deutscher und englischer Sprache zusammengestellt. Dies sollte helfen das Themengebiet möglichst breit abzudecken (Fink, 2014; Easterby-Smith et al., 2012). Für die Eingabe in den Literaturdatenbanken wurden die Synonyme innerhalb der beiden Begriffswolken mit dem booleschen Operatorer „OR“ versehen und beide Gruppen anschließend mit „UND“ verbunden. Die Aufnahme von Synonymen der Begriffe *Unternehmerfamilie* und *Familienunternehmen* in die Begriffswolke erwies sich als sinnvoll, da es sich bei dem Begriff *Verfassung* um ein Homonym handelt, welcher unterschiedliche Bedeutungen haben kann. So kann sich der Begriff Familienverfassung nicht nur auf schriftlich verfasste Dokumente beziehen, sondern bspw. auch auf einen körperlichen oder geistigen Zustand. Auf diese Weise sollten Veröffentlichungen ausgeschlossen werden, welche sich nicht auf den Kontext der Unternehmerfamilie beziehen.

Als Quellen für die Begriffe / Synonyme in deutscher Sprache wurden Botero et al. (2015), Lange (2009), Felden et al. (2019), Schlippe et al. (2017), Puchinger (2011) sowie May und Koeberle-Schmid (2013) herangezogen.

Für englische Begriffe / Synonyme wurde auf Montemerlo und Ward (2011), Suess (2014), Neubauer und Lank, (1998) Berent-Braun und Uhlner (2012) sowie Umans et al. (2020) zurückgegriffen.

#### **Komplette Sucheingabe / Begriffswolke**

("Familienverfassung" OR "Familienverfassungen" OR "Familiencharta" OR "Familienstrategie" OR "Familienstrategien" OR "Familienkodex" OR "Familienkodizes" OR "Familienvertrag" OR "Familienverträge" OR "Familienstatut" OR "Familienstatuten" OR "Familienleitbild" OR "Familienleitbilder" OR "Familienmaxime" OR "Familienprotokoll" OR "Familienprotokolle" OR "Inhaberstrategie" OR "Inhaberstrategien" OR "family agreement" OR "family agreements" OR "family charter" OR "family charters" OR "family constitution" OR "family constitutions" OR "family protocol" OR "family protocols" OR "family code of conduct" OR "family codes of conduct" OR "family statement" OR "family statements" OR "family contract" OR "family contracts" OR "family creed" OR "family creeds" OR "family business protocol" OR "family business protocols" OR "family strategy" OR "family strategies") AND ("Familienunternehmen" OR "Familienbetrieb" OR "Familienbetriebe" OR "Familienfirma" OR "Familienfirmen" OR "Unternehmerfamilie" OR "Unternehmerfamilien" OR "KMU" OR "kleine und mittlere Unternehmen" OR "Mittelstand" OR "mittelständische Unternehmen" OR "mittelständisches Unternehmen" OR "mittelständische Betriebe" OR "mittelständischer Betrieb" OR "mittelständische Firma" OR "mittelständische Firmen" OR "Familienbesitz" OR "familiengeführt" OR "family business" OR "family businesses" OR "family firm" OR "family firms" OR "family enterprise" OR "family enterprises" OR "family company" OR "family companies" OR "business family" OR "business families" OR "entrepreneurial family" OR "entrepreneurial families" OR "SME" OR "SMEs" OR "small and medium sized" OR "family owned")

### **1.8 Anzahl der identifizierten Ergebnisse**

Insgesamt konnten 475 Veröffentlichungen identifiziert werden. Verteilt auf man die einzelnen Datenbanken, entfielen 20 Beiträge auf das Web of Science, 276 auf Scopus, 147 auf Econbiz sowie 32 auf EBSCO.

## **2. Ordnung und Bereinigung der Literatur**

### **2.1 Kodierung**

Die zur Auswertung der identifizierten Literatur gewählte Kodierung setzt sich zusammen aus den bibliometrischen und inhaltlichen Eigenschaften der Artikel. Im Rahmen des bibliometrischen Reviews wurden Autoren, Journal, Artikeltyp (bspw. Review, empirisch, konzeptionell), Jahr sowie das Land, in welchem die Studie durchgeführt wurde, betrachtet. Für die themenbasierte Analyse standen Aspekte wie Forschungsmethodik, Theorien, Modelle sowie die gewonnenen Erkenntnisse über die Familienverfassung Vordergrund.

## 2.2 Ergebnisfiltration

Vor Durchführung der Filtration lag eine Gesamtzahl von 475 Suchergebnissen vor. Diese wurde mit Hilfe eines mehrstufigen Verfahrens in Anlehnung an Randolph (2009) sowie Fink (2014) reduziert. Dieses Vorgehen wird im Folgenden beschrieben:

- (1) *Entfernung von Duplikaten:* Aufgrund der parallelen Durchführung der Suche in mehreren Datenbanken konnten Duplikate in der Ergebnisliste nicht ausgeschlossen werden. Mit diesem Schritt wurden 27 Artikel eliminiert. 447 Veröffentlichungen blieben übrig.
- (2) *Beschränkung der Sprache auf Deutsch und Englisch:* Aufgrund zu hoher sprachlicher Barrieren bei der inhaltlichen Untersuchung wurden 19 Artikel entfernt, welche nicht auf Deutsch oder Englisch verfasst waren. 428 Beiträge verblieben in der Ergebnisliste.
- (3) *Beschränkung auf akademische Journals:* Es wurden 276 Beiträge ausgemacht, welche nicht den unter Abschnitt 1.4 dieses Protokolls gezeigten Gütekriterien entsprachen. Übrig blieben 152 Artikel

Die aus den ersten Filtrationsschritten resultierenden 152 Beiträge wurden im Anschluss einer detaillierten inhaltlichen Betrachtung unterzogen:

- (4) *Untersuchung des Titels:* Bei 102 Veröffentlichungen wies der Titel keine Relevanz für das geplante Forschungsvorhaben auf, weswegen diese eliminiert wurden. 50 Artikel blieben übrig.

- (5) *Untersuchung des Abstracts:* Nach Sichtung aller Abstracts wurden 14 Publikationen entfernt, 36 verblieben in der Ergebnisliste.
- (6) *Untersuchung des Inhalts:* Die inhaltliche Betrachtung der verbliebenen Ergebnisse zeigte bei weiteren 19 Artikeln keine Relevanz. Schlussendlich blieben 17 Veröffentlichungen übrig.

### **2.3 Art und Anzahl der einbezogenen Artikel**

Es wurden 17 Veröffentlichungen einbezogen, welche aus anerkannten wissenschaftlichen Zeitschriften stammen, auf Deutsch oder Englisch verfasst wurden und sich inhaltlich mit der Familienverfassung in Familienunternehmen auseinandersetzen. Dazu zählen auch Beiträge, welche die Familienverfassung lediglich als Teil der Family Governance Instrumente sehen, der Verfassung dabei einen großen Stellenwert einräumen, diese jedoch nicht gesondert betrachten.

## **3. Inhaltliche Betrachtung und Berichterstattung**

### **3.1 Analysemethode**

Es wurde ein hybrides Reviewverfahren gewählt, bestehend aus einem strukturierten themenbasierten sowie einem bibliometrischen Review. Beide Arten bilden gemäß der Unterteilung nach Paul et al. (2021) Kategorien des domänenbasierten Reviews. Die gewählten Verfahren sollten einerseits eine Untersuchung der bibliometrischen Eigenschaften der identifizierten Quellen sowie andererseits eine inhaltliche Betrachtung ermöglichen.

### **3.2 Methodik für Agenda-Vorschläge**

Ziel der Auswertung ist es, auf Basis der existierenden Literatur Lücken in der bestehenden Forschungslandschaft zu identifizieren. Die identifizierten Lücken bilden daraufhin wiederum den Ausgangspunkt für die Formulierung der Forschungsfragen.

### **3.3 Berichterstattung**

Die Aufbereitung der Literatur erfolgte in schriftlicher Form, wo zur Verdeutlichung notwendig wurden die Ausführungen um Tabellen, Diagrammen und weiteren Darstellungen ergänzt.

### **3.4 Limitationen**

Die durchgeführte strukturierte Literaturanalyse unterliegt einer Reihe von Limitationen. So wurden durch die Festlegung auf Beiträge aus anerkannten akademischen Zeitschriften ein großer Teil an Veröffentlichungen in anderen, bspw. populärwissenschaftlichen Quellen ausgeschlossen. Dies hat zur Folge, dass möglicherweise potenziell wertvolle Beiträge aus Büchern von einer weiteren Untersuchung ausgeschlossen wurden.

Auch die sprachliche Festlegung auf Deutsch und Englisch bewirkt den Ausschluss einer Vielzahl an Artikeln. Insbesondere ist davon auszugehen, dass aufgrund der weiten Verbreitung der Familienverfassung insbesondere in Spanien und Lateinamerika (Artega & Menéndez-Requejo, 2017; Echaiz Moreno, 2010; Gersick & Feliu 2014) ein beachtlicher Anteil an der Literatur zum Thema auf Spanisch verfasst wurde. Aufgrund sprachlicher Barrieren erschien eine Untersuchung dieser Veröffentlichungen nicht umsetzbar. Dieser Umstand gilt ebenso für weitere Länder und Sprachen. Auch bewirkt die Konzeption der Sucheingabe mit Begriffen auf Deutsch und Englisch einen Ausschluss anderssprachiger Veröffentlichungen.

Ferner wurden die Stichwörter im Laufe der Recherche nicht induktiv weiterentwickelt und angepasst, sondern vor Beginn der erstmaligen Suche festgelegt. Um dieser Limitation zu begegnen, hätten ergänzende Stichwörter, welche während der Literaturanalyse zu Tage getreten sind, Bestandteil einer weiteren Suche sein können. Dies hätte möglicherweise zu weiterer relevanter Literatur führen können. Um die Auswirkungen an dieser Stelle möglichst gering zu halten, wurde im Vorfeld in einschlägigen Quellen zur Familienverfassung nach Synonymen des Begriffs recherchiert.

## **4. Ergebnisse der Recherche**

### **4.1 Studien mit Fokus auf der Familienverfassung**

Arteaga, R. & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338.

Botero, I.C., Gomez Betancourt, G., Betancourt Ramirez, J.B. & Lopez Vergara, M.P. (2015). Family protocols as governance tools: Understanding why and how family protocols are important in family firms. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 218-237.

Fleischer, H. (2018). Family Firms and Family Constitutions: A Legal Primer. *European Company Law*, 15(1), 11-20.

Matias, C. & Franco, M. (2021). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 440-461.

Matias, C. & Franco, M. (2020). Family protocol: how it shapes succession in family firms. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 35-44.

### **4.2 Studien zur Family Governance mit Berücksichtigung der Familienverfassung**

Arteaga, R. & Escribá-Esteve, A. (2021). Heterogeneity in Family Firms: Contextualizing the adoption of family governance mechanisms. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 200-222.

Berent-Braun, M.M. & Uhlaner, L.M. (2012). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 109-119.

Brenes, E.R., Madrigal, K. & Requena, B. (2011). Corporate Governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280-285.

- Camisón-Zornoza, C., Forés-Julián, B., Puig-Denia, A. & Camisón-Haba, S. (2020). Effects of ownership structure and corporate and family governance on dynamic capabilities in family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1393-1426.
- González-Cruz, T.F. & Cruz-Ros, S. (2016). When does family involvement produce superior performance in SME family business? *Journal of Business Research*, 69(4), 1452-1457.
- Parada, M.P., Gimeno, A., Samara, G. & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management*,
- Polat, G. (2021). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization *Journal of Family Business Management*, 11(4), 555-571.
- Sacristán-Navarro, M. & Cabeza-García, L. (2020). When family firm corporate governance fails: the case of El Corte Inglés. *Journal of Family Business Management*, 10(2), 97-115.
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature Review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.
- Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87(6), 749-777.
- Umans I., Lybaert N., Steijvers T. & Voordeckers W. (2020). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54(8), 189-207.
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M.A. & Guzman, A. (2015). Governance of Family Firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7, 635-654

## **Anhang 1.2: Protokoll der rückwärts gerichteten Suche**

### **1. Durchführung**

Im Rahmen der rückwärts gerichteten Suche wurden die Literaturverzeichnisse der zuvor identifizierten Veröffentlichungen (Vgl. Anhang 1) hinsichtlich weiterer relevanter Studien untersucht. Dies erfolgte auf Basis einer Betrachtung der Titel der angegebenen Artikel.

### **2. Datum der Suche**

Die rückwärts gerichtete Suche erfolgte am 01. März 2021.

### **3. Filtration**

Die auf diesem Wege erlangten Ergebnisse wurden, wie die Veröffentlichungen der ursprünglichen Suche, hinsichtlich derselben Gütekriterien untersucht. So wurden auch hier zunächst Duplikate sowie Studien entfernt, welche nicht auf Deutsch oder Englisch verfasst wurden. Anschließend wurden Veröffentlichungen ausgeschlossen, die in Zeitschriften erschienen sind, die nicht den gesetzten Standards entsprachen. Danach wurden die Abstracts der übrig gebliebenen Artikel untersucht. Die Titel der Artikel mussten in diesem Schritt nicht weiter betrachtet werden, da die Publikationen überhaupt erst durch eine Relevanz im Titel in den Fokus dieses Suchschrittes gelangt sind. Die Veröffentlichungen, denen ein Zusammenhang zum Forschungsvorhaben attestiert werden konnte, wurden anschließend einer Detaillierten Inhaltsanalyse unterzogen. Schließlich konnten drei relevante Studien identifiziert werden.

### **4. Ergebnisse**

Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A. & Hernández-Cánovas, G. (2019). Do Family Firms' Specific Governance Mechanisms Moderate the Cost of Debt? *Australian Accounting Review*, 88(29), 49-63.

McClain, L. (2006). Family Constitutions and the (New) Constitution of the Family. *Fordham Law Review*, 75, 833-881.

Suárez, K.C. & Santana-Martín, D.J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 141-163.

## **Anhang 1.3: Protokoll der vorwärts gerichteten Suche**

### **1. Durchführung**

In diesem Schritt wurde ermittelt, in welchen Veröffentlichungen die im Rahmen der Hauptsuche sowie der rückwärts gerichteten Suche identifizierten Artikel zitiert wurden. Für diese Untersuchung wurde auf die Datenbank des Web of Science sowie Google Scholar zurückgegriffen, welche entsprechende Möglichkeiten der Suche anbieten.

### **2. Datum der Suche**

Die vorwärts gerichtete Suche wurde am 04. Mai 2021 durchgeführt.

### **3. Filtration**

Die so identifizierten Ergebnisse wurden wie bereits in den anderen Suchschritten ebenfalls hinsichtlich derselben Gütekriterien untersucht. So wurden auch hier zunächst Duplikate sowie Studien entfernt, welche nicht auf Deutsch oder Englisch verfasst wurden. Anschließend wurden die Veröffentlichungen ausgeschlossen, welche in Zeitschriften erschienen sind, die nicht den gesetzten Standards entsprachen. Danach wurden die Titel und die Abstracts der übrig gebliebenen Artikel untersucht. Die Veröffentlichungen, denen in diesem Schritt ein Zusammenhang zum Forschungsvorhaben attestiert werden konnte, wurden anschließend einer Detaillierten Inhaltsanalyse unterzogen. Schließlich konnten vier weitere relevante Studien identifiziert werden.

### **4. Ergebnisse**

Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E. & Delgado-García, J.B. (2016). How agency conflict between family managers and family owners affects performance on wholly family-owned firms: A generational perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 167-177.

González-Cruz, T.F., Clemente-Almendros, J.A., Puig-Denia, A. (2021). Family governance systems: the complementary role of constitutions and councils. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1-27.

Michiels, A., Voordeckers, W., Lybaert, N. & Steijvers, T. (2015). Dividends and family governance practices in private family firms. *Small Business Economics*, 44(2), 299-314.

Rodriguez-Garcia, P. & Menéndez-Requejo, S. (2023). Family constitution to manage family firms' agency conflicts. *Business Research Quarterly*, 26(2), 1-17.

## **Anhang 1.4: Wiederholung der Literaturrecherche**

### **1. Durchführung**

Nach Durchführung der ursprünglichen Suche wurde die Literaturrecherche bis zum Abschluss des Forschungsvorhabens im März 2024 wiederholt, um den Literaturbestand aktuell zu halten. .

### **2. Datum der Suche**

Zeitraum Oktober 2020 bis März 2024.

### **3. Filtration**

Die identifizierten Ergebnisse wurden wie bereits in den anderen Suchschritten ebenfalls hinsichtlich einer Reihe von Gütekriterien untersucht. So wurden auch hier Duplikate sowie Studien entfernt, welche nicht auf Deutsch oder Englisch verfasst wurden. Anschließend wurden die Veröffentlichungen ausgeschlossen, welche in Zeitschriften erschienen sind, die nicht den gesetzten Standards entsprachen. Danach wurden die Titel und die Abstracts der übrig gebliebenen Artikel untersucht. Die Veröffentlichungen, denen in diesem Schritt ein Zusammenhang zum Forschungsvorhaben attestiert werden konnte, wurden anschließend einer Detaillierten Inhaltsanalyse unterzogen. Auf diese Weise kamen neun weitere relevante Studien hinzu.

### **4. Ergebnisse**

Barbera, F., Hasso, T. & Schwarz, T.V. (2023). Family governance and firm performance: exploring the intermediate effects of family functioning and competitive advantage. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1085-1103.

De Groot, M., Mihalache, O. & Elfring, T. (2022). Enhancing Enterprise Family Social Capital Through Family Governance: An Identity Perspective. *Family Business Review*, 35(3), 306-328.

- Jansen, K., Michiels, A., Voordeckers, W. & Steijvers, T. (2023). Financing decisions in private family firms: a family firm pecking order. *Small Business Economics*, 61, 495-515.
- Jayantilal, S. Ferreira Jorge, S. & Alcarva, P. (2023). Unravelling the determinants of family firms' governance: the family protocol. *Journal of Family Business Management*, (im Druck).
- Michiels, A., Arijs, D. & Uhlener, L. (2022). Formal HRM in family SMEs: the role of family-centered goals and family governance. *Review of Managerial Science*, 16(8), 2553-2576.
- Polat, G. & Benligiray, S. (2022). The impact of family business professionalization on financial performance: a multidimensional approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(7), 1149-1175.
- Pu, Z., Xu, Z., Wang, X. & Skare, M. (2022). A systematic review of the literature and bibliometric analysis of governance of family firms. *Journal of Business Economics and Management*, 23(6), 1398-1424.
- Thakur, V. & Sinha, S. (2023a). Family governance structures in family businesses: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Small Business Management*, (im Druck), 1-37.
- Voordeckers, W., Martinez-Romero, M.J. & Rojo-Ramirez, A.A. (2024). Family governance practices and the minimum required rate of return in privately held family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, (im Druck)

## Anhang 1.5: Vollständige Ergebnisliste Literaturrecherche

Tabelle 1 zeigt die vollständige Ergebnisliste der 1.1. bis 1.4 dargestellten Schritte der Literaturrecherche:

Veröffentlichungen zu den Instrumenten der Family Governance					
Autoren	Jahr	Titel	Journal	Land*	Typ**
<b>Arteaga &amp; Escribá-Esteve</b>	2021	Heterogeneity in Family Firms: Contextualizing the adoption of family governance mechanisms	Journal of Family Business Management	ES	EMP
<b>Barbera, Hasso &amp; Schwarz</b>	2023	Family governance and firm performance: exploring the intermediate effects of family functioning and competitive advantage	Journal of Family Business Management	INT	EMP
<b>Berent-Braun &amp; Uhlener</b>	2012	Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family	Small Business Economics	INT	EMP
<b>Blanco-Mazagatos, de Quevedo-Puente &amp; Delgado-García</b>	2016	How agency conflict between family managers and family owners affects performance on wholly family-owned firms: A generational perspective	Journal of Family Business Strategy	ES	EMP
<b>Brenes, Madrigal &amp; Requena</b>	2011	Corporate Governance and family business performance	Journal of Business Research	LAM	EMP
<b>Camisón-Zornoza, Forés-Julián, Puig-Denia &amp; Camisón-Haba</b>	2020	Effects of ownership structure and corporate and family governance on dynamic capabilities in family firms	International Entrepreneurship and Management Journal,	ES	EMP
<b>De Groot, Mihalache &amp; Elfring</b>	2022	Enhancing Enterprise Family Social Capital Through Family Governance: An Identity Perspective	Family Business Review	INT	EMP
<b>Duréndez, Madrid-Guijarro &amp; Hernández-Cánovas</b>	2019	Do Family Firms' Specific Governance Mechanisms Moderate the Cost of Debt?	Australian Accounting Review	ES	EMP
<b>González-Cruz &amp; Cruz-Ros</b>	2016	When does family involvement produce superior performance in SME family business?	Journal of Business Research	ES	EMP
<b>González-Cruz, Clemente-Almendros &amp; Puig-Denia</b>	2021	Family governance systems: the complementary role of constitutions and councils	Economic Research-Ekonomska Istraživanja	ES	EMP

<b>Michiels, Arijs &amp; Uhlander</b>	2022	Formal HRM in family SMEs: the role of family-centered goals and family governance	Review of Managerial Science	BE	EMP
<b>Michiels, Voordeckers, Lybaert &amp; Steijvers</b>	2015	Dividends and family governance practices in private family firms	Small Business Economics	BE	EMP
<b>Parada, Gimeno, Samara &amp; Saris</b>	2020	The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens	Journal of Family Business Management	ES	EMP
<b>Polat</b>	2021	Advancing the multidimensional approach to family business professionalization	Journal of Family Business Management	k.A.	KONZ
<b>Pu, Xu, Wang &amp; Skare</b>	2022	A systematic review of the literature and bibliometric analysis of governance of family firms	Journal of Business Economics and Management	INT	REV
<b>Sacristán-Navarro &amp; Cabeza-García</b>	2020	When family firm corporate governance fails: the case of El Corte Inglés	Journal of Family Business Management	ES	EMP
<b>Suárez &amp; Santana-Martín</b>	2004	Governance in Spanish family business	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research	ES	EMP
<b>Suess</b>	2014	Family governance – Literature Review and the development of a conceptual model	Journal of Family Business Strategy	INT	REV / KONZ
<b>Suess-Reyes</b>	2017	Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity	Journal of Business Economics	AT	EMP
<b>Thakur &amp; Sinha</b>	2023a	Family governance structures in family businesses: A systematic literature review and future research agenda.	Journal of Small Business Management	-	REV
<b>Umans, Lybaert, Steijvers &amp; Voordeckers</b>	2020	Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions	Small Business Economics	BE	EMP
<b>Villalonga, Amit, Trujillo &amp; Guzman</b>	2015	Governance of Family Firms	Annual Review of Financial Economics	k.A.	REV
<b>Veröffentlichungen zur Familienverfassung</b>					
<b>Autoren</b>	<b>Jahr</b>	<b>Titel</b>	<b>Journal</b>	<b>Land*</b>	<b>Typ**</b>
<b>Arteaga &amp; Menéndez-Requejo</b>	2017	Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors	Family Business Review	ES	EMP
<b>Botero, Gomez Betancourt, Betancourt</b>	2015	Family protocols as governance tools: Understanding why and how family protocols are important in family firms	Journal of Family Business Management	k.A.	KONZ

<b>Ramirez &amp; Lopez Vergara</b>					
<b>Fleischer</b>	2018	Family Firms and Family Constitutions: A Legal Primer	European Company Law	INT	KONZ
<b>Jansen, Michiels, Voordeckers &amp; Steijvers</b>	2023	Financing decisions in private family firms: a family firm pecking order.	Small Business Economics	BE	EMP
<b>Jayantilal, Ferreira Jorge, &amp; Alcarva</b>	2023	Unravelling the determinants of family firms' governance: the family protocol	Journal of Family Business Management	-	KONZ
<b>Matias &amp; Franco</b>	2020	Family protocol: how it shapes succession in family firms	Journal of Business Strategy	PT	EMP
<b>Matias &amp; Franco</b>	2021	The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms	Journal of Family Business Management	PT	EMP
<b>McClain</b>	2006	Family Constitutions and the (New) Constitution of the Family	Fordham Law Review	k.A.	KONZ
<b>Polat &amp; Benligiray</b>	2022	The impact of family business professionalization on financial performance: a multidimensional approach	Journal of Small Business and Enterprise Development	TR	EMP
<b>Rodriguez-Garcia &amp; Menéndez-Requejo</b>	2023	Family constitution to manage family firms' agency conflicts	Business Research Quarterly	ES	EMP
<b>Voordeckers, Martinez-Romeri &amp; Rojo-Ramirez</b>	2024	Family governance practices and the minimum required rate of return	International Entrepreneurship and Management Journal	ES	EMP

**Tabelle 1: Vollständige Ergebnisliste der Literaturrecherche**

Die Abkürzungen lauten wie folgt:

\*Abkürzungen für Länder in denen Forschungsarbeiten durchgeführt wurden: ES (Spanien), INT (International), k.A. (Keine Angabe), LAM. (Lateinamerika), PT (Portugal), BE (Belgien), AT (Österreich), TR (Türkei)

\*\*Abkürzungen für Studientypen: EMP (Empirisch), KONZ (Konzeptionell), REV (Review)

## Anhang 2: Transkriptionsregeln

Die im Folgenden dargestellten Transkriptionsregeln basieren auf den Autoren Kuckartz et al. (2008) sowie Dresing und Pehl (2018).

### Inhaltlich-semantische Transkription

- (1) Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
- (2) Wortverschleifungen werden an das Schriftdeutsch angenähert. „So'n Buch“ wird mit „so ein Buch“ und „hamma“ wird zu „haben wir“. Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet, z.B.: „Bin ich nach Kaufhaus gegangen“.
- (3) Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten, z.B.: „Ich gehe heuer auf das Oktoberfest“.
- (4) Umgangssprachliche Ausdrücke wie „gell, gelle, ne“ werden transkribiert.
- (5) Stottern wird geglättet, bzw. ausgelassen, abgebrochene Wörter werden ignoriert. Wortdopplungen werden nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden: „Das ist mir sehr, sehr wichtig“.
- (6) Halbsätze, denen die Vollendung fehlt, werden mit dem Abbruchzeichen „/“ gekennzeichnet.
- (7) Interpunktion wird zugunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt, bei kurzem Senken der Stimme oder nicht eindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Sinneinheiten sollten beibehalten werden.
- (8) Rezeptionssignale wie „hm, aha, ja, genau“, die den Redefluss der anderen Person nicht unterbrechen, werden nicht transkribiert. Sie

werden dann transkribiert, wenn sie als direkte Antwort auf eine Frage genannt werden.

- (9) Pausen ab ca. 3 Sekunden werden durch (...) markiert.
- (10) Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch Versalien gekennzeichnet.
- (11) Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert. Mindestens am Ende eines Absatzes werden Zeitmarken eingefügt.
- (12) Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Personen und des Interviewers, welche die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.
- (13) Unverständliche Wörter werden mit „(unv.)“ gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen werden möglichst mit der Ursache versehen: „(unv. Mikrofon rauscht)“. Vermutet man einen Wortlaut, wird die Passage mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt, z.B. „(Axt?)“. Unverständliche Stellen werden mit einer Zeitmarke versehen, wenn innerhalb von einer Minute keine weitere Zeitmarke gesetzt ist.
- (14) Die interviewende Person wird durch ein „I“, die befragte Person durch ein „B“ gekennzeichnet. Bei mehreren Interviewpartnern (z.B. Gruppendiskussion) wird mit dem Kürzel „B“ eine entsprechende Kennnummer oder ein Name zugeordnet („B1:“, „Peter“).
- (15) Das Transkript wird als Rich Text Format (RTF-Datei) gespeichert. Die Benennung der Datei erfolgt entsprechend dem Mediendateinamen (ohne Endung wav, mp3), beispielsweise: Interview\_04022011.rtf oder Interview\_schmitt.rtf.

### Erweiterte inhaltliche-semantische Transkription:

- (1) Wort- und Satzabbrüche werden mit „/“ markiert: „Ich habe mir aber Sor/ Gedanken gemacht.“ Wortdoppelungen werden immer notiert.
- (2) Pausen werden je nach Länge durch Auslassungspunkte in Klammern markiert. Hierbei steht „(.)“ für circa eine Sekunde, „(..)“ für circa zwei Sekunden, „(... )“ für circa drei Sekunden und „(Zahl)“ für mehr als drei Sekunden.
- (3) Rezeptionssignale und Fülllaute aller Personen („hm, ja, aha, ähm“ etc.) werden transkribiert. Ausnahme: Backchanneling der interviewenden Person, während eine andere Person spricht, wird nicht transkribiert, solange der Redefluss dadurch nicht unterbrochen wird.
- (4) Nach der Partikel „hm“ wird eine Beschreibung der Betonung in Klammern festgehalten. Zu nutzen sind: bejahend, verneinend, nachdenkend, fragend, wohlfühlend, z.B. „hm (bejahend)“.
- (5) Sprecherüberlappungen werden mit „//“ gekennzeichnet. Bei Beginn des Einwurfes folgt ein „//“. Der Text, der gleichzeitig gesprochen wird, liegt dann innerhalb dieser „//“ und der Einwurf der anderen Person steht in einer separaten Zeile und ist ebenfalls mit „//“ gekennzeichnet.
- (6) Mehrere Fülllaute hintereinander werden ohne Satzzeichen dazwischen getippt (z.B. „ähm ähm ähm also da sind wir ...“).

### Hinweise zur einheitlichen Schreibweise

- (1) Die Partikeln „hm“ werden unabhängig von der Betonung immer „hm“ geschrieben (nicht: „hnhhm“, „mhm“, „hnh“).
- (2) Zögerungslaute werden immer „ähm“ geschrieben (nicht: „äm“, „ehm“, „öhm“).
- (3) (Maß-)Einheiten werden ausgeschrieben, z.B. Euro, Prozent, Meter.
- (4) Gesprochene Zeichen werden ausgeschrieben, z.B. „ät“, „Paragraf“.
- (5) Abkürzungen werden nur getippt, wenn sie explizit so gesprochen wurden („etc.“ wird nur getippt bei gesprochenem „e te ce“).
- (6) Wird in der Aufnahme wörtliche Rede zitiert, wird das Zitat in Anführungszeichen gesetzt: „Und ich sagte dann ‚Na dann schauen wir mal‘“.
- (7) Wortverkürzungen wie „runtergehen“ statt „heruntergehen“ oder „mal“ statt „einmal“ werden immer genauso geschrieben, wie sie gesprochen werden.
- (8) Englische Begriffe werden nach deutschen Rechtschreibregeln in Groß- und Kleinschreibung behandelt.
- (9) Personalpronomen der zweiten Person (du und ihr) werden kleingeschrieben, die Personalpronomen der Höflichkeitsform (Sie und Ihnen) werden großgeschrieben.
- (10) Auch Redewendungen/Idiome werden wörtlich wiedergegeben, z.B. „übers Ohr hauen“ (statt: über das Ohr hauen).
- (11) Einzelbuchstaben werden immer großgeschrieben, z.B. „wie Vogel mit V“.

(12) Werden Aufzählungen mit Buchstaben gesprochen, wird ein großer Buchstabe ohne Klammer geschrieben, z.B. „und wir haben A keine Zeit und B kein Geld.“

(13) Zahlen werden wie folgt dargestellt:

- Zahlen null bis zwölf im Fließtext als Wörter, größere in Ziffern.
- Auch weitere Zahlen mit kurzen Namen schreibt man aus, vor allem runde: zwanzig, hundert, dreitausend.
- Dezimalzahlen und mathematische Gleichungen sind stets in Ziffern zu schreiben. Also: „ $4 + 5 = 9$ “ und „3,5“.
- Bei nur ungefähr gemeinten Zahlenangaben schreibt man den Zahlennamen, bei exakt gemeinten die Ziffernform. Also: „Die fünfzig Millionen Euro Staatshilfe“.
- Wo feste Konventionen zugunsten einer Schreibweise herrschen, befolgt man diese. Hausnummern, Seitenzahlen, Telefonnummern, Kontonummern, Datum oder Ähnliches werden nie ausgeschreiben. Also: „auf Seite 11“ und „Am Markt 3“.

## Anhang 3: Interviewleitfäden

### Anhang 3.1: Interviewleitfaden Familienmitglieder

<b>Frage 1</b>	In welcher Situation war Ihre Familie, als Sie sich für eine Familienverfassung entschieden haben?
<b>Ergänzungsfragen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• In welcher Generation befand sich ihr Familienunternehmen?</li><li>• Wie war die Familienstruktur zu dieser Zeit?</li><li>• Standen Veränderungen an, wie bspw. die Unternehmensnachfolge oder der Einstieg eines Investors?</li><li>• Gab es Konflikte und wenn ja was für welche?</li></ul>

<b>Frage 2</b>	Wie lief der Entwicklungsprozess zur Familienverfassung in Ihrer Familie chronologisch ab?
<b>Ergänzungsfragen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Themen wurden während des Prozesses behandelt?</li><li>• Wie lange hat die Entwicklung gedauert?</li><li>• Wer war alles an der Entwicklung beteiligt?</li><li>• Haben Sie eine Unternehmensberatung konsultiert?</li><li>• Wäre es sinnvoll gewesen, weitere (externe) Personen hinzuzunehmen?</li><li>• Kamen während des Prozesses neue Konflikte an die Oberfläche?</li></ul>

<b>Frage 3</b>	Wie bewerten Sie die allgemeine Wirkung der Familienverfassung? Ist diese eher zur Lösung bestehender oder zur Vermeidung künftiger Konflikte geeignet?
<b>Ergänzungsfragen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wie bewerten Sie die Wirkung des Entwicklungsprozesses auf Konflikte?</li><li>• Wurden bestehende Konflikte durch die Familienverfassung gelöst? (Evtl. Rückgriff auf Äußerungen zu Frage 1)</li><li>• Wie bewerten Sie die Wirkung des schriftlichen Dokuments auf Konflikte?</li><li>• Kommt es trotz Verfassung noch zu neuen Konflikten?</li><li>• Welche Rolle spielt die schriftliche Verfassung heute? Wird sie bspw. im Falle von Konflikten herangezogen?</li></ul>

<b>Frage 4</b>	Welche Konflikte konnten Sie mit Hilfe der Familienverfassung lösen?
<b>Ergänzungsfragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Konfliktarten können mit einer Familienverfassung angegangen werden? (An dieser Stelle sollen die verschiedenen Arten angesprochen werden, wie Interessen, Beziehungs-, Aufgaben-, Prozess- und Rollenkonflikte)</li> <li>• Welche der bereits von Ihnen erwähnten Konflikte konnten angegangen werden? (Sofern Informanten hierzu bereits Aussagen getätigt haben)</li> <li>• Gibt es Konflikte, welche nach wie vor auftreten?</li> <li>• Gibt es Konflikte, bei denen die Familienverfassung wirkungslos ist oder ihre Wirkung nicht ausreicht?</li> </ul>

<b>Frage 5</b>	Wie begegnen Sie im Rahmen der Regelungen Ihrer Familienverfassung den einzelnen Konflikten?
<b>Ergänzungsfragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird den einzelnen Konfliktarten begegnet? (An dieser Stelle sollen die verschiedenen Arten angesprochen werden, wie Interessen, Beziehungs-, Aufgaben-, Prozess- und Rollenkonflikte)</li> <li>• Welche Instrumente oder Regelungen wurden gewählt?</li> <li>• Wie wurden die eingangs von Ihnen in Ihrer Familie vorhandenen Konflikte angegangen? (Sofern Informanten hierzu bereits Aussagen getätigt haben)</li> </ul>

<b>Frage 6</b>	Gibt es ein Konfliktmanagement, welches Konflikte in gewissem Maße zulässt, jedoch die weitere Eskalation unterbindet?
<b>Ergänzungsfragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird mit Auseinandersetzungen umgegangen, die neu aufkommen?</li> <li>• Gibt es Regelungen oder Verfahren, welche zum Tragen kommen?</li> </ul>

<b>Frage 7</b>	Gibt es weitere Dinge, die in Zusammenhang mit besprochenen Themen von Interesse sein könnten oder möchten Sie noch etwas vertiefen?
----------------	--

## Anhang 3.2: Interviewleitfaden Experteninterviews

<b>Frage 1</b>	Wie kommen Sie in Ihrem (beruflichen) Alltag mit der Familienverfassung in Berührung?
----------------	---

<b>Frage 2</b>	In welcher Situation befinden sich die Familien, wenn sie sich für eine Familienverfassung entscheiden?
<b>Ergänzungsfragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welcher Generation sind die Unternehmen?</li> <li>• Wie ist die Familienstruktur?</li> <li>• Stehen Veränderungen an, wie bspw. die Nachfolge oder der Einstieg eines Investors?</li> <li>• Gibt es Konflikte und wenn ja was für welche?</li> </ul>

<b>Frage 3</b>	Wie läuft der Entwicklungsprozess der Familienverfassung üblicherweise chronologisch ab?
<b>Ergänzungsfragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Themen werden behandelt?</li> <li>• Wie lange dauert die Entwicklung?</li> <li>• Wer ist an der Entwicklung beteiligt?</li> <li>• Werden Unternehmensberatungen konsultiert?</li> <li>• Ist es sinnvoll gewesen, weitere (externe) Personen hinzuzunehmen?</li> <li>• Kommen während des Prozesses neue Konflikte an die Oberfläche?</li> </ul>

<b>Frage 4</b>	Wie bewerten Sie die allgemeine Wirkung der Familienverfassung? Ist dieser eher zur Lösung bestehender oder zur Vermeidung künftiger Konflikte geeignet?
<b>Ergänzungsfragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie bewerten Sie die Wirkung des Entwicklungsprozesses auf Konflikte?</li> <li>• Werden bestehende Konflikte durch die Familienverfassung gelöst? (Evtl. Rückgriff auf Äußerungen zu Frage 2)</li> <li>• Wie ist die Wirkung des schriftlichen Dokuments auf Konflikte?</li> <li>• Kommt es trotz Verfassung noch zu neuen Konflikten?</li> <li>• Welche Rolle spielt die schriftliche Verfassung heute? Wird sie bspw. im Falle von Konflikten herangezogen?</li> </ul>

<b>Frage 5</b>	Welche Konflikte können mit Hilfe der Familienverfassung gelöst werden?
<b>Ergänzungsfragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Konfliktarten können mit einer Familienverfassung angegangen werden? (An dieser Stelle sollen die verschiedenen Arten angesprochen werden, wie Interessen, Beziehungs-, Aufgaben-, Prozess- und Rollenkonflikte)</li> <li>• Welche der bereits von Ihnen erwähnten Konflikte können angegangen werden? (Sofern Informanten hierzu bereits Aussagen getätigt haben)</li> <li>• Gibt es Konflikte, welche nach wie vor auftreten?</li> <li>• Gibt es Konflikte, bei denen die Familienverfassung wirkungslos ist oder ihre Wirkung nicht ausreicht?</li> </ul>

<b>Frage 6</b>	Wie werden die einzelnen Konflikte im Rahmen der Regelungen der Familienverfassung angegangen?
<b>Ergänzungsfragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird den einzelnen Konfliktarten begegnet? (An dieser Stelle sollen die verschiedenen Arten angesprochen werden, wie Interessen, Beziehungs-, Aufgaben-, Prozess- und Rollenkonflikte)</li> <li>• Welche Instrumente oder Regelungen werden gewählt?</li> <li>• Wie werden die eingangs in den Familien vorhandenen Konflikte angegangen? (Sofern Informanten hierzu bereits Aussagen getätigt haben)</li> </ul>

<b>Frage 7</b>	Gibt es ein Konfliktmanagement, welches Konflikte in gewissem Maße zulässt, jedoch die weitere Eskalation unterbindet?
<b>Ergänzungsfragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird mit Auseinandersetzungen umgegangen, die neu aufkommen?</li> <li>• Gibt es Regelungen oder Verfahren, welche zum Tragen kommen?</li> </ul>

<b>Frage 8</b>	Gibt es weitere Dinge, die in Zusammenhang mit besprochenen Themen von Interesse sein könnten oder möchten Sie noch etwas vertiefen?
----------------	--