

Inhalt

Vorwort von Heiko Kleve	9
1 Unternehmerfamilien als besonderer Familientypus	12
2 Heranführung an den Kulturbegriff	20
2.1 Kernmerkmale von Kultur	24
2.2 Funktionen von Kultur	28
2.3 Qualität von Kultur	32
2.4 Ausformung von Kultur	35
2.4.1 Sachebene	40
2.4.2 Beziehungsebene	42
2.4.3 Strukturebene	45
2.5 Entstehung und Charakteristika von Subkulturen	49
3 Kulturelle Besonderheiten von Unternehmerfamilien	55
3.1 Der Einfluss der Subsysteme auf die Unternehmerfamilie	55
3.1.1 Subsystem Familie	56
3.1.2 Subsystem Unternehmen	57
3.1.3 Subsystem Eigentümerkreis	58
3.1.4 Kontexte und Logiken innerhalb der Unternehmerfamilie	59
3.1.5 Die Bedeutung der Kultur für Ausgleichs- prozesse und Austauschbeziehungen	63
3.2 Die Unternehmerfamilie als ambivalente Lebenswelt ..	65
3.2.1 Konsequenzen der unterschiedlichen Logiken ..	65
3.2.2 Ambivalenzen während der Nachfolge	70
3.2.3 Auflösung ambivalenter Kommunikation	71
3.2.4 Etablierung einer Familienverfassung	72
3.2.5 Fazit	72
3.3 Wechselwirkung zwischen Umwelt, Kultur, Strategie und Struktur	73
3.3.1 Funktion der Umwelt	76
3.3.2 Funktion der Strategie	77

3.3.3	Funktion der Struktur	80
3.3.4	Fazit	82
3.4	Strukturelles Risiko in Unternehmerfamilien	82
3.5	Kultur als Resilienzressource für Unternehmerfamilien	88
3.5.1	Resilienzfaktor Optimismus	94
3.5.2	Resilienzfaktor Verantwortung	94
3.5.3	Resilienzfaktor Zukunftsorientierung	95
3.5.4	Resilienzfaktor Lösungsorientierung	96
3.5.5	Resilienzfaktor Selbstwirksamkeit	97
3.5.6	Resilienzfaktor Netzwerkorientierung	98
3.5.7	Resilienzfaktor Akzeptanz	98
3.5.8	Resilienzfaktor Bewusstsein	99
3.5.9	Resilienzfaktor Systemklarheit	100
3.6	Wertekultur zur Sicherung der Identität und Transgenerationalität	101
3.6.1	Funktion von Werten	102
3.6.2	Konsequenzen des Wertewandels	104
3.6.3	Werte als Orientierungsrahmen	105
3.6.4	Wertepluralität in Unternehmerfamilien	107
3.6.5	Fazit	108
4	Interludium: Kulturevolution in Unternehmerfamilien	111
4.1	Evolution von Kultur durch Meme	113
4.2	Verbreitung von Memen	114
4.3	Meme als Kulturtreiber	120
5	Methodenkoffer – Praktische Kulturentwicklung in Unternehmerfamilien	123
5.1	Reflexion der Kulturmanifestationen	130
5.1.1	Reflexion der Kulturfunktionen	130
5.1.2	Reflexion der Qualität von Kultur	133
5.1.3	Reflexion von Wachstumsdynamiken	134
5.1.4	Reflexion der Kulturebenen	137
5.1.5	Reflexion subkultureller Eigenheiten und deren Integration	139
5.2	Wertekultur leben	141
5.2.1	Werte finden – Design eines Kurzworkshops	142
5.2.2	Werte entwickeln	144

5.2.3	Werte spezifizieren	145
5.3	Kultur des richtigen Funktionierens	148
5.4	Umgang mit Ambivalenzen	151
5.5	Management des strukturellen Risikos	156
5.6	Kultur als Resilienzressource	159
Literaturverzeichnis		162
Verzeichnis der Abbildungen		172
Verzeichnis der Tabellen		173
Verzeichnis der Reflexionen		174
Über den Autor		175