

„Wer die Formel kennt, hat die Macht“

## Thomas Giernalczyk

**Organisationsberatung, Supervision,  
Coaching**

ISSN 1618-808X  
Volume 26  
Number 1

Organisationsberat Superv Coach  
(2019) 26:115-126  
DOI 10.1007/s11613-019-00589-9

**OSC** Organisationsberatung  
Supervision Coaching

**Themenschwerpunkt**  
Gründungsberatung

**Editorial**  
*Ullrich Beumer - Heidi Möller*  
Gründungsberatung im Spannungsfeld zwischen Innovation und Kreativität

**Hauptbeiträge**  
*Ullrich Beumer*  
Der besonnene Entrepreneur – Existenzgründungen in der zweiten Lebenshälfte zwischen Selbstheilung, Angstabwehr und Innovation  
*Annett Adler - Brigitte Halbfas*  
Unternehmensgründungsberatung unter der Lupe – die herrschenden Praktiken des Doing Gender  
*Martin Seip*  
Kompetenzorientierte Diagnostik als Baustein einer wirksamen Gründungsberatung – ein praxiszentrierter Ansatz  
*Silke Facildes*  
Mehr Sinn, mehr Zweifel, mehr Eigenwilligkeit. Kreativvertrauen statt Innovationsverordnung  
*Birgit Blätzel-Mink*  
Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft  
*Silja Kotte - Elisabeth Bick - Cord Benecke - Heidi Möller*  
Operationalisierte Psychodynamische Diagnostik im Arbeitskontext. Entwicklung eines berufsbezogenen OPD-Konflikt-Fragebogens

**Praxisberichte**  
*Pierre-Pascal Urbon*  
Start-ups – Unterschiede in Deutschland und im Silicon Valley

**Diskurs**  
*Wolfgang Kühl - Erich Schäfer - Andreas Lampert*  
Coaching durch die Führungskraft als Beratungsformat  
*A. Schreyögg - E. Lippmann*  
Repliken auf den Beitrag „Coaching durch die Führungskraft als Beratungsformat“ von Wolfgang Kühl, Erich Schäfer, Andreas Lampert

**Kulturanalysen**  
*Thomas Giernalczyk*  
„Wer die Formel kennt, hat die Macht“. Organisationskultur von Familienunternehmen am Beispiel des Films „Väter und Söhne“

[www.springer.com/11613](http://www.springer.com/11613)

**1 · 19**  
26. Jahrgang

Springer

**Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at [link.springer.com](http://link.springer.com)".**



## „Wer die Formel kennt, hat die Macht“

### Organisationskultur von Familienunternehmen am Beispiel des Films „Väter und Söhne“

Thomas Giernalczyk

Online publiziert: 21. Januar 2019

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

**Zusammenfassung** Anhand des Films „Väter und Söhne“ von Bernhard Sinkel wird die Organisationskultur von Familienunternehmen analysiert. Ausgehend von dem Wunsch nach Generativität werden Generationskonflikte hinsichtlich ihrer unbewussten Dimension untersucht. Familie und Unternehmen werden als gekoppelte Systeme dargestellt, in denen Familie, Eigentum und Unternehmen interagieren, wobei die Entwicklung und Reflexion von Regeln für das Familiensystem notwendig ist. Schließlich wird das Konzept Familienunternehmen als „Zentralobjekt“ entwickelt, in dem die intensive und ambivalente Auswirkung des Unternehmens auf die Familienstruktur und die persönlichen Biografien herausgearbeitet wird.

**Schlüsselwörter** Organisationskultur · Familienunternehmen · Generationskonflikt

#### “Who knows the formula has the power”

Organizational culture of family businesses based on the film “Fathers and Sons”

**Abstract** Based on the film “Fathers and Sons” by Bernhard Sinkel, the organizational culture of family businesses is analyzed. Based on the desire for generativity, generational conflicts regarding their unconscious dimension are investigated. In addition, families and businesses are portrayed as coupled systems in which family, property, and business interact. It highlights the need to develop and reflect on rules for the family system. Finally, the concept of family businesses is being developed as a “central object”, highlighting the company’s intense and ambivalent impact on family structure and personal biographies.

**Keywords** Organizational Culture · Family Business · Generational Conflict

---

Prof. Dr. T. Giernalczyk (✉)

Bauer-Straße 19, 80796 München, Deutschland

E-Mail: [thomas.giernalczyk@m19-organisationsberatung.de](mailto:thomas.giernalczyk@m19-organisationsberatung.de)

## 1 Einführung

Der Regisseur und Autor Bernhard Sinkel beschreibt in seinem Fernsehmultiplikatoren „Väter und Söhne“ die Entwicklung der Unternehmerfamilie Deutz – er selbst ist der Urenkel eines der Firmenmitbegründer – über mehr als drei Jahrzehnte und legt seinen vierteiligen Film wie einen Familienroman an, bei dem er den Fokus auf die Dynamik der Familie legt. Er thematisiert ausführlich Erziehung, das Verhältnis der Generationen und den Einfluss der politischen Entwicklung in Deutschland. Er inszeniert dazu eine detailgenaue großbürgerliche Atmosphäre, in der Kleidung, Mobiliar und nicht zuletzt das Schloss der Familie einen überzeugenden Rahmen bilden.

Sinkel zeichnet die Entwicklung des Familienunternehmens im gesellschaftlichen und politischen Kontext der deutschen Geschichte nach. Er reflektiert kritisch das Engagement des Unternehmens im ersten Weltkrieg, seine Verstrickung mit dem Nationalsozialismus, seine Beteiligung am zweiten Weltkrieg und dem Holocaust. Der Untertitel „Eine deutsche Tragödie“ verweist auf die tragische Entwicklung. Es ist ein besonderes Anliegen dieses Filmes, die Mittäterschaft deutscher Firmen an Kriegsverbrechen kritisch aufzuarbeiten. Die Kritik richtet sich auf die Produktion von Giftgas, das im ersten Weltkrieg an der Front eingesetzt wurde. Im zweiten Weltkrieg fokussiert die Kritik auf das eigenständige Betreiben eines KZ sowie die Produktion des Gases, mit dem KZ-Häftlinge ermordet wurden. Neben der Kritik macht Sinkel auch die Faszination von Familienunternehmen erlebbar und zeichnet somit ein spannendes ambivalentes Bild.

Dieser Beitrag wählt den Film als Ausgangspunkt und beschäftigt sich mit dem Schwerpunkt Familienunternehmen. Ich definiere Familienunternehmen hier als die Verbindung von Eigentum und Leitung eines Unternehmens durch Mitglieder einer Familie. Gründer oder Familienmitglieder besitzen Anteile, können im Aufsichtsrat sitzen oder Managementfunktionen ausüben. Familienunternehmen werden gelegentlich irrtümlich mit kleinen oder mittleren Unternehmensgrößen in Verbindung gebracht. Tatsächlich gibt es zahlreiche DAX-Unternehmen; die ebenfalls als Familienunternehmen geführt werden (Haunschild et al. 2007). Die Organisationskultur von Familienunternehmen wird somit aus der Dynamik des Familiensystems und der Dynamik des Unternehmens gespeist. Beide Systeme greifen ineinander und erzeugen eine spezifische Qualität, die in diesem Beitrag analysiert wird.

## 2 Die Handlung

Der Film wurde 1986 als Fernseh-Vierteiler in der ARD ausgestrahlt. Er beschreibt die Entwicklung eines Chemieunternehmens, das als Familienunternehmen „Farben- und Teerfabrik Julius Deutz“ gegründet wird und nach dem ersten Weltkrieg mit anderen Chemieunternehmen zur „IG Farben“ fusioniert. Die Handlung wird von 1911 über den ersten und zweiten Weltkrieg bis 1947 gespannt. Mit der Fusion 1926 endet die Ära des eigenständigen Familienunternehmens und wird durch einen Konzern abgelöst, in dem die Gründerfamilie weiter eine tragende Rolle spielt. Für das Thema Organisationskultur im Familienunternehmen wählt dieser Beitrag

den ersten Teil aus, in dem das Unternehmen eigenständig ist. Der Übergang zum Konzern, der in den Teilen 2 bis 4 dargestellt wird, würde den Rahmen des Beitrags sprengen.

Der Film beginnt mit dem 25-jährigen Jubiläum der „Farben- und Teerfabrik Julius Deutz“, das 1911 im Familienkreis im Schloss der Familie gefeiert wird. Der Gründer, Geheimrat Julius Deutz (Burt Lancaster), regiert Familie und Unternehmen als Patriarch, dessen Autorität unangefochten bleibt. Sein jüngerer Sohn Friedrich (Dieter Laser) kehrt von einer Studienreise aus Amerika zurück. Durch seinen Widerspruch gegen den Vater fällt er in Ungnade und wird von der Geschäftsführung ausgeschlossen. Ulrich (Rüdiger Vogler), der ältere Sohn, ist designerter Nachfolger und ordnet sich seinem Vater vollständig unter. Ulrichs Studienfreund Heinrich Beck (Bruno Ganz), ein begabter Chemiker, verliebt sich auf dem Jubiläumsfest in Luise Deutz (Tina Engel), die Tochter des Firmengründers. Friedrich nähert sich Judith (Laura Morante), der Tochter des mit der Familie verbundenen jüdischen Bankiers Bernheim an. Zu Beginn des ersten Weltkriegs wird Ulrich zum Militär eingezogen und auf dem Schlachtfeld tödlich verletzt.

Die deutsche Kriegrohstoffbehörde verlangt von Chemieunternehmen die Großproduktion von Salpeter, da Deutschland durch den Krieg von den Rohstoffmärkten abgeschnitten ist. Heinrich Beck entwickelt im ersten Weltkrieg eine Technik zur Synthetisierung von Salpeter. Als sein Freund Ulrich tödlich verletzt vom Schlachtfeld heimkehrt, gerät er in eine Krise, in der er seine Mitverantwortung für den Krieg erkennt. Friedrich treibt die Produktion von Giftgas voran. Judith Bernheim engagiert sich politisch gegen den Krieg, sie entzweit sich mit Friedrich, der den Gaskrieg befürwortet, und nimmt sich nach der Befreiung von Versuchskaninchen auf dem Werksgelände mit dem Giftgas das Leben. Gegen den Willen des Geheimrats, der die Unabhängigkeit der Firma präferiert, wird die Gründung der Interessensgemeinschaft sowohl von den anderen Familienmitgliedern, vom Staat als auch anderen Chemieunternehmen weiter vorbereitet.

Im Folgenden gehe ich von Filmsequenzen aus und diskutiere daran wichtige Strukturelemente von Familienunternehmen.

### 3 Generativität: Großvater und Enkel

Vorspann des Films:

Der Großvater Julius Deutz entzündet die Flamme eines Bunsenbrenners im Labor. Er erläutert seinem Enkel Georg anhand der Purpurfarbe die Bedeutung von Kohle für die Chemie und erklärt die Möglichkeiten, aus Kohle Arznei und Farben zu gewinnen. Sein Enkel wiederholt fasziniert den Schlüsselsatz des Großvaters:

„Wer die Formel kennt, hat die Macht.“

Der Vorspann verdichtet einige Linien, die im Familienunternehmen von Bedeutung sind. Julius Deutz ist Chemiker und hat mithilfe seines Wissens und geliehenen Kapitals die Farben- und Teerfabrik gegründet und entwickelt. Er ist eine geniale Gründerfigur, die als Experte und Fachmann in der Lage ist, eine Firma aufzubauen. In dieser Szene wird sein Wunsch nach generativer Weitergabe des Wissens und der Tradition veranschaulicht. Der Enkel Georg erscheint als idealer Partner, er ist auf-

- Haubl, R., & Daser, B. (2006). *Familiendynamik in Familienunternehmen. Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein? Erster Projektbericht*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Haunschild, L., Wallau, F., Hauser, H.-E., & Wolter, H.-J. (2007). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Gutachten im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen. In Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), *IfM-Materialien. Nr. 172*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung Bonn.
- Johnson, A. W., & Price-Williams, D. (1996). *Oedipus ubiquitous—the family complex in world folk literature*. Stanford: University Press.
- Kind, J. (2017). *Das Tabu. Was Psychoanalytiker nicht denken dürfen, sich aber trauen sollten*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Ross, J. M. (1988a). Oedipus revisited: Laius and the „Laius-complex“. In G. H. Pollock & J. M. Ross (Hrsg.), *The oedipus papers*. Madison Connecticut: Int. Univ. Press.
- Ross, J. M. (1988b). The darker side of fatherhood, clinical and developmental ramifications of the „Laios motif“. In G. H. Pollock & J. M. Ross (Hrsg.), *The oedipus papers*. Madison Connecticut: Int. Univ. Press.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. dt.: Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/M.: Campus, 1995.
- Simon, F. B. (2012). *Einführung in die Theorie des Familienunternehmens*. Heidelberg: Carl-Auer.



**Prof. Dr. Thomas Giernalczyk** Mitbegründer und Partner von M19 Manufaktur für Organisationsberatung und des Instituts für Psychodynamische Organisationsberatung München (IPOM), Honorarprofessor für psychologische und therapeutische Interventionen an der Fakultät für Pädagogik der Universität der Bundeswehr München, Psychoanalytiker und Gruppenanalytiker (MAP/DGPT). Internet: [www.m19-organisationsberatung.de](http://www.m19-organisationsberatung.de).