

DER LEBENSZYKLUS EINER UNTERNEHMERFAMILIE

WIE SICH FAMILIARITÄT, UNTERNEHMERTUM UND EIGENTUMSVERANTWORTUNG VERBINDEN

VON MAGDALENA WENDT, PHILIPP WICHELHAUS, PROF. DR. HEIKO KLEVE, PROF. DR. TOM A. RÜSEN UND PROF. DR. ARIST VON SCHLIPPE

ABSTRACT

Der Begriff „Familie“ bedeutet aus dem lateinischen „Familia“ abgeleitet so viel wie Hausgenossenschaft bzw. Gesinde. Weder in der Literatur noch inter- oder intrakulturell existiert ein einheitliches Verständnis von Familie; vielmehr ist der Begriff in ständigem Wandel¹. In der heutigen westlichen Gesellschaft wird mit „Familie“ zumeist die „Kernfamilie“ assoziiert. Diese umfasst in der Regel Großeltern, Eltern und Kinder. Insgesamt können Familienmodelle sehr unterschiedlich sein, sie umfassen verheiratete oder unverheiratete², nicht (mehr)³ oder zusammenlebende, gleich- oder gemischtgeschlechtliche Eltern, leibliche oder adoptierte Kinder, eine stabile Kleinfamilie, eine sogenannte Patchworkfamilie, eine bi- bzw. multinukleare Familie⁴ oder Co-Elternschaft⁵ usw.⁶. Ein überdauerndes Charakteristikum der Familie ist die wechselseitige emotionale Bindung der Mitglieder, die über viele Jahre, Jahrzehnte oder über das gesamte Leben hinweg aufrechterhalten bleibt. Zudem ist die Familie gemeinhin das soziale System der biologischen Reproduktion, in der das Leben von einer an die nächste Generation weitergegeben wird. Dies ist die Basis der besonders starken Bindungen in diesem Sozialsystem, das zu einer Inklusion potenziell aller Persönlichkeitsanteile der jeweiligen Familienmitglieder in die familiäre Kommunikation führt.⁷ In diesem Artikel sollen Unternehmerfamilien als spezifischer Familientypus hinsichtlich ihres typischen Lebenszyklus in den Fokus gerückt werden.⁸

I. Einleitung

Unternehmerfamilien entwickeln grundsätzlich genauso wie andere Familien ein individuelles Familiensystem. Der Unterschied zu anderen Familien liegt in der unmittelbaren Verbindung von Familie, Eigentum und Unternehmen.⁹ Aufgrund der Kopplung der unterschiedlichen Strukturen der jeweiligen Kontexte aneinander können Unternehmerfamilien auch als „verdoppelte Familien“¹⁰ angesehen werden. Gemeint ist damit, dass Mitglieder aus Unternehmerfamilien auf der einen Seite wie alle Familien verwandtschaftliche, private Beziehungen untereinander führen und auf der anderen Seite als Unternehmerfamilie professionelle Entscheidungen bezüglich des gemeinsamen Eigentums treffen und daher ihre Mitglieder immer auch unter dem Gesichtspunkt beobachten, was ihre Kompetenzen und ihr Verhalten für das Unternehmen bedeuten. Vor diesem Hintergrund unterscheidet sich die Logik der

privaten Familie teilweise erheblich von der Logik der professionellen Unternehmerfamilie; diese muss sich, um entscheidungsfähig zu bleiben, ab einer bestimmten Anzahl von Mitgliedern zudem formal organisieren.¹¹

Mitglieder von Unternehmerfamilien befinden sich also in einem sehr komplexen Beziehungsnetz. Sie sind durch ihre Rollen mal mehr, mal weniger im Familienunternehmen involviert, und

¹¹ Dazu auch Kleve (2024).

INHALT

- I. Einleitung
- II. Klassische Lebenszyklusmodelle der Familie und deren unternehmerfamiliäre Erweiterung
 1. Erste Phase: Paarbildung – junge Erwachsene, Partnersuche und die Verbindung von Familien durch Heirat
 2. Zweite Phase: Paarkonsolidierung – erste Paar- bzw. Ehejahre
 3. Dritte Phase: Familienwachstum – Familie mit Kleinkindern
 4. Vierte Phase: Kontexterweiterung – Familie mit Schulkindern
 5. Fünfte Phase: Jugend und Ablösung – Familie mit Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen
 6. Sechste Phase: Neufindung – Familie nach Ablösung der Kinder und nacherlterliche Phase
 7. Siebte Phase: Abschied – Familie im Alter
- III. Fazit

1 Ausführlich hierzu Gestrich et al. (2003); s.a. Peuckert (2012).
 2 Von den 2022 ca. 739.000 insgesamt lebend geborenen Kindern in Deutschland waren 66% ehelich und 34% nichtehelich geboren (Statista Research Department, 2024c).
 3 Im Jahr 2022 betrug die Ehescheidungsquote ca. 35,2%. Der Großteil der Ehescheidungen erfolgte nach 26 oder mehr Ehejahren. Im Jahr 2022 waren in Deutschland mehr als 115.000 minderjährige Kinder von einer Ehescheidung betroffen (Statista Research Department, 2024b).
 4 Die Familien leben in mindestens zwei getrennten Haushalten, die Kinder wechselseitig bei ihren Elternteilen.
 5 Hierbei schließen sich Erwachsene mit Kinderwunsch mit dem Ziel zusammen, ein Kind gemeinsam aufzuziehen. Das Familienmodell lässt sich als Familiengründung ohne romantische Partnerschaft beschreiben.
 6 v. Schlippe (2014), S. 514–515; Simon (2012), S. 62–63.
 7 Luhmann (1990).
 8 Grundsätzlich dazu auch Simon (2011).
 9 v. Schlippe (2020), S. 161; Caspary (2018), S. 4; Wimmer et al. (2018); Simon (2011).
 10 v. Schlippe et al. (2017), S. 98.

verfügen mehr, minder oder gar nicht über Eigentum daran.¹² Jede Phase des Lebenszyklus einer Unternehmerfamilie ist vor diesem Hintergrund von Familie, Eigentum und Unternehmen und ihren Wechselwirkungen zu betrachten.

Ein Wesensmerkmal von Familienunternehmen ist die langfristige Ausrichtung sowie angestrebte Weitergabe des Unternehmenseigentums an Folgegenerationen, um die Familiengemeinschaft zur Ermöglichung des Familienunternehmens zu erhalten. Dabei hat die Gründergeneration einen richtungsweisenden Einfluss auf die familiäre Entwicklung. Die Frage, wie sich der Lebenszyklus einer Unternehmerfamilie vor dem Hintergrund der Verbindung von Familie, Eigentum und Unternehmen vom klassischen Lebenszyklus einer Familie unterscheidet, soll im Folgenden ausführlicher betrachtet werden.

II. Klassische Lebenszyklusmodelle der Familie und deren unternehmerfamiliäre Erweiterung

Die beiden im Folgenden vorgestellten Modelle zum Familienlebenszyklus¹³ beschreiben typische Lebensphasen (von der Partnersuche¹⁴ über die Familiengründung bis hin zum Leben im Alter). Sie stellen die Familie jeweils vor unterschiedliche Entwicklungsaufgaben. Vielfach (z.B. je nach Anzahl der Kinder) können sich dabei mehrere Phasen des Familienzyklus überschneiden. Die Phasen werden zunächst kurz skizziert und dann jeweils daraufhin untersucht, wie sie im Hinblick auf die Anforderungen an eine Unternehmerfamilie um spezifische Faktoren erweitert werden können.¹⁵

1. Erste Phase: Paarbildung – junge Erwachsene, Partnersuche und die Verbindung von Familien durch Heirat

Im jungen Erwachsenenalter streben Menschen gemeinhin nach Unabhängigkeit, entwickeln intime Beziehungen und unternehmen erste Schritte in die Arbeits- und Berufswelt. Auf dem Weg zu einer festen Partnerschaft entwickeln die Personen eine eigene Beziehungsdynamik. Das Paar setzt sich mit

der Frage auseinander, in welcher Form es gemeinsam leben, die individuellen Welten miteinander teilen möchte. Manche Paare ziehen zusammen, andere bleiben in nichtehelicher Lebensgemeinschaft, wiederum andere entscheiden sich zu einer Eheschließung.¹⁶

Die bisher genannten Aspekte gelten auch für Mitglieder aus Unternehmerfamilien. Allerdings lassen sich spezifische Herausforderungen differenzieren: Denn der Ablöseprozess der jungen Erwachsenen fordert die Unternehmerfamilie heraus, eine Balance zwischen individuellem Autonomiebestreben und der Bindung an das Unternehmen bzw. der Loyalität zur historisch gewachsenen Unternehmerfamilie zu finden.¹⁷ Anders als in Familien ohne Unternehmenseigentum (im Folgenden „andere Familien“ genannt) greift die Herkunftsfamilie in diesem Fall in größerem Maß auf das sich ablösende Mitglied sowie auch auf dessen sich neu entwickelnde Paarbeziehung und Familie zu. Das beginnt beispielsweise bei Forderungen nach Teilnahme an gemeinsamen Sonntagsfrühstücken und Familienurlaube, bezieht sich auf Einladungen zu Familientagen und Gesellschafterversammlungen und geht bis hin zu Erwartungen, dass bestimmte Feiern (etwa die Hochzeit des Nachfolgers) einen größeren Rahmen brauchen. Auch sollten die Eigentümer Gesellschafterkompetenz entwickeln. Hier können sich zahlreiche Anlässe für innerfamiliäre Irritationen und Konflikte ergeben, die in anderen Familien nicht vorkommen. Schon früh beobachtet die Unternehmerfamilie (im Gegensatz zu anderen Familien) ihre nachfolgende Generation auf Eigenschaften, Kompetenzen und Verhalten – immer verbunden mit der Frage, was dies für das Unternehmen, die Eigentümerschaft und den „guten Namen“ der Familie und des Unternehmens bedeutet. Insbesondere gilt dies für die Partnersuche. An dieser Stelle sieht sich das Mitglied einer Unternehmerfamilie mit der Frage konfrontiert, ob und wie die Partnerin hinsichtlich Persönlichkeit, Werten, Fähigkeiten und Erfahrungen zur Familie und zum Unternehmen passt. Kann sie zur Entwicklung der Unternehmerfamilie und ggf. zum Wachstum des Unternehmens beitragen?

Ein weiterer Aspekt auf der Paarebene liegt in der Frage: „Bin wirklich ich gemeint?“ Durch die Bekanntheit der Unternehmerfamilie können potenzielle Partner auf die Zugehörigkeit zur (vermögenden) Unternehmerfamilie schließen. Wie kann man sicher sein, dass er nun tatsächlich Interesse an der eigenen Person hat – oder doch eher die Familien- bzw. Unternehmenszugehörigkeit? »

12 Rösen (2017), S. 25.

13 Textor (1985); Textor (1991); Carter/McGoldrick (1989); im Folgenden beziehen wir uns weitgehend auf diese drei grundlegenden Texte, ohne dies in jedem Fall anzugeben. Spezifische Bezüge werden jeweils mit Seitenangaben zitiert.

14 Sprachlich spielen wir auch in diesem Artikel mit Wechseln der femininen und maskulinen Form. Wir teilen das Anliegen, niemanden sprachlich auszuschließen, uneingeschränkt und wollen daher einer uns sinnvoll erscheinenden „Gendersensitivität“ Respekt erweisen. Unsere Leserinnen und Leser sind eingeladen, diesen beständigen Perspektivwechsel zwischen weiblichen und männlichen Akteuren mitzuvollziehen.

15 An dieser Stelle möchten wir den Mitgliedern des seit 2014 tagenden WIFU-Arbeitskreises „Management der Unternehmerfamilie“, dem über 20 Vertreter aus Unternehmerfamilien angehören, die mit dem Familienmanagement betraut sind, danken. Diese haben sich mit uns zu eigenen Erfahrungen ausgetauscht und Anregungen zur unternehmerfamilienspezifischen Erweiterung der klassischen Familienzyklusmodelle gegeben.

16 Insbesondere in den letzten 30 Jahren gab es starke Veränderungen hinsichtlich Partnerschaftsformen und familialer Lebensverhältnisse (Peuckert (2012)). Zwar sind 2022 rund 390.800 Paare in Deutschland den Bund der Ehe eingegangen (Statista Research Department (2024a)), doch steigt gleichzeitig die Anzahl z.B. nichtehelicher sowie in getrennten Wohnungen lebender Paare (Schockenhoff (2014), S. 69).

17 S. hierzu ausführlich Groth et al. (2020).

Phasenmodell zum Familienlebenszyklus



Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Textor, 1991; Carter & McGoldrick, 1989

rigkeit meint? Derartige Fragen stellen sich Menschen aus anderen Familien selten. Manchmal werden dann Studienaufenthalte in entfernten Ländern präferiert, damit die eigene Herkunft vor Freunden und potenziellen Partnern geheim gehalten bleibt (was von diesen mitunter als Kränkung erlebt wird, wenn sie die Wahrheit erfahren).¹⁸ Somit reicht der Zugriff der Unternehmerfamilie weit in das Privatleben seiner Mitglieder hinein.

Gerade erb- und steuerrechtliche Fragen können die Partnerwahl bzw. deren familiäre Bewertung direkt betreffen. So kann es vorkommen, dass die Familie die Partnerwahl zu beeinflussen versucht, etwa indem die Eltern nahelegen, jemanden mit bestimmten Eigenschaften zu heiraten. Ein wichtiger Punkt ist in dem Zusammenhang auch die Wohnortwahl und die damit unter Umständen ausgelöste Wegzugssteuer. Da internationale Bildungsmöglichkeiten an Bedeutung gewonnen haben, werden potenzielle Lebenspartnerschaften geschlossen, die kulturelle bzw. regionale Unterschiede zusammenfügen. Das gemeinsame dauerhafte Leben am Studienort oder im Herkunftsland der Partnerin ist jedoch aufgrund einer mitunter existenzbedrohenden Wegzugsbesteuerung unmöglich.¹⁹ Für viele Mitglieder aus Unternehmerfamilien ist deshalb die Partnersuche durch entsprechende Erwartungen und Voraussetzungen aus der Unternehmerfamilie eingeschränkt.

Ergibt sich der Einbezug neuer Partner in Unternehmerfamilien eher unstrukturiert, wird dies im Rahmen der Family Governance größerer Unternehmerfamilien oft geplant durchgeführt. Einige Unternehmerfamilien haben einen strukturierten Onboarding-Prozess für neue Partner entwickelt. Das kann eine Teilnahme an Einführungsveranstaltungen einschließen und bis zu einer Entscheidung über die Akzeptanz oder Ablehnung des neuen Partners durch ein gewähltes Familiengremium gehen.²⁰ Ziel ist es, Erwartungen, Regeln und Werte der Unternehmerfamilie an den neuen Partner heranzutragen und diese zu vermitteln. Gleichzeitig definiert und bewertet die Unternehmerfamilie bei dem Prozess der Neuausrichtung der Unternehmerfamilie ihre Werte, Normen, Erwartungen und Ziele neu, wenn ein Mitglied der Familie eine neue Partnerschaft eingeht. In diesem Prozess werden die Erwartungen und Verantwortlichkeiten für alle Mitglieder der Familie neu definiert und kommuniziert, um den Zusammenhalt zu stärken und sicherzustellen, dass alle auf die gleichen Ziele hinarbeiten.

Für viele widerspricht allein das Thematisieren eines Ehevertrags der Vorstellung einer auf romantischer Liebe basierenden Heirat. In Unternehmerfamilien ist dies für die Mitglieder häufig eine an ihre Gesellschafterstellung geknüpfte Bedingung. Der Ehevertrag ist ein wichtiges Instrument, um die finanzielle Sicherheit der Ehepartnerin zu gewährleisten, und stellt zugleich eine rechtliche Grundlage für die Vermögensaufteilung im Falle einer Scheidung oder des Todes einer Partnerin dar. Der Ehevertrag kann die Ehepartnerin daran hindern, Anteile am Familienunternehmen zu erben oder durch Schenkung oder bei einer scheidungsbedingten Vermögensaufteilung übertragen zu

bekommen. Entsprechende Regelungen sind oftmals Standards in Gesellschafterverträgen und beziehen sich auch auf eingebrachte Kinder in Patchwork-Konstellationen. Hierüber soll der Erhalt der im Unternehmen gebundenen Vermögensmasse sichergestellt und hohe Kapitalabflüsse im Scheidungsfall verhindert werden.²¹ Oft wissen die Familienmitglieder bereits im Jugendalter über die Inhalte Bescheid, doch bleibt hier immer auch für das jeweilige junge Mitglied das Problem, wie dem Partner das Thema nahegebracht werden kann, ohne Kränkungen zu erzeugen. Ohne einen gut moderierten Prozess der „Aufnahme“ in die Unternehmerfamilie, bei dem die für das Unternehmen mitunter existenziellen Hintergründe für entsprechende Regelungen erläutert werden, bleibt die Herausforderung bei dem einzelnen Familienmitglied verhaftet.

Die genannten Aspekte werden noch verstärkt, wenn eine aktive Arbeit von Familienmitgliedern im Familienunternehmen geplant ist. Die Kopplung von Unternehmen und Familie wird damit noch enger²², die Unternehmerfamilie greift in das Leben dieser Mitglieder demnach stärker ein.

2. Zweite Phase: Paarkonsolidierung – erste Paar- bzw. Ehejahre

In dieser Lebensphase entwickelt sich die (eheliche) Beziehung. Das Paar grenzt sich zu anderen Systemen (z.B. Eltern, Geschwistern, Freunden) ab. Die unterschiedlichen Arten zu kommunizieren und zu interagieren, verschiedene Beziehungsdefinitionen, Regeln und Werte treffen im Rahmen der Paarbeziehung aufeinander. Oft sind zugleich beide Partner berufstätig und auf ihre Karrieren fokussiert.

In Unternehmerfamilien werden Paare ohne Kinder in dieser Phase des Familienzyklus auf unterschiedliche Weise in die Familiendynamik und die Geschäftsaktivitäten einbezogen. Es besteht die Gefahr, dass sich Paare ohne Kinder ausgegrenzt oder entfremdet fühlen, beispielsweise in der Verteilung von Unternehmensanteilen und daraus resultierenden Einflussmöglichkeiten im Unternehmen. Dabei hat die Unternehmerfamilie potenzielle Auswirkungen auf die familiäre und die unternehmensbezogene Ebene ihrer Entscheidungen zu bedenken. Der bereits angesprochene stärkere Zugriff auf die sich neu bildende Familie durch die Unternehmerfamilie setzt sich vielfältig fort, etwa in zusätzlichen Anforderungen an Zeiteinsatz und Engagement (z.B. für Veranstaltungen der Unternehmerfamilie, Gremienarbeit). Die Kleinfamilie erlebt hier oft, wie stark das Gesellschaftermitglied durch die Unternehmerfamilie gefordert und belastet ist.

Die Sicherstellung der Werte sowie der langfristigen Ziele für die Familie und das Unternehmen stellt eine bedeutende Grundlage für das generationenübergreifende Gelingen einer Unternehmerfamilie dar. Gerade die Frage nach Bereitschaft und Interesse an einer Nachfolgerrolle im Unternehmen, an Gremien der Governance, aber auch in Bezug auf das Eigentum, führt zu Veränderungen und Einflüssen auf der Paarebene. Sie sind vom Paar zu verarbeiten und in einer konstruktiven Form zu bewältigen, da andernfalls Ausgrenzungs- oder Minderwertigkeitsgefühle programmiert und dauerhafte Beschädigungen der Paarbeziehung zu erwarten sind.

18 Hinsichtlich der Offenlegung, Teil einer Unternehmerfamilie zu sein, gibt es verschiedene Möglichkeiten und denkbare Zeitpunkte. Ob sie dies direkt beim Kennenlernen oder nach ersten Beziehungsjahren tun, ist mal jedem selbst überlassen, manchmal aber auch innerfamiliär geregelt.

19 Bennett/v. Thunen (2017); Kudert et al. (2017).

20 Rösen (2020), S. 216–228.

21 S. hierzu ausführlich Kögel (2020).

22 Caspary (2018), S. 270.

Die gesellschaftliche Transformation äußert sich auch in vielseitigen Nachfolgeformen.²³ Für den Fall, dass Nachfolger ausbleiben, kein Interesse seitens der nachfolgenden Generation besteht oder die Beteiligten sich über die Rolle nicht einig sind, haben Unternehmerfamilien kreative Lösungen zu finden.

3. Dritte Phase: Familienwachstum – Familie mit Kleinkindern

Mit der Geburt (oder auch Adoption) eines Kindes strukturiert sich die Paarbeziehung neu. Eine Hauptaufgabe ist es nun, eine Familie mit Eltern- und Kinderrollen zu werden und gleichzeitig Liebespaar zu bleiben. Das Kind steht im Mittelpunkt der Familie und fordert von den Eltern ein hohes Maß an Aufwand, sei es in Form von Arbeit, Aufmerksamkeit, Zeit oder Zuwendung. Im Säuglingsalter ist das Kind in Bezug auf Bedürfnisbefriedigung, Stimulation, Ernährung und Schutz von seinen Eltern abhängig. Folglich wird der Lebensstil des Paares durch die Elternschaft stark verändert. Eigene Bedürfnisse sowie Interessen stehen hinten an. Mit der neuen Elternrolle ändert sich in der Regel auch der Lebensstil. So bleibt weniger Zeit mit ihren Freunden und Bekannten. Außerdem gilt es, die Aufgabenverteilung in der Kindererziehung zu klären, die finanzielle Existenz zu sichern, die erweiterte Familie und Freunde einzubeziehen und Großeltern, Paten- oder weitere verwandtschaftliche Rollen zu klären.

Mit dem Kindergarteneintritt lernen dann Eltern und Kinder, sich erstmals voneinander zu lösen und nach einer Zeit starker Abhängigkeit (wieder) autonomer zu werden. Durch die Geburt weiterer Kinder steigen die Anforderungen an die Eltern und die Komplexität des Familiensystems. Zum einen steigt die Anzahl der Beziehungen, zum anderen entsteht ein neues Subsystem unter Geschwistern mit eigenen Strukturen, Positionen und Regeln. Die Versorgung und Erziehung der Kinder beansprucht viel Zeit und Energie, was oft eine besondere Belastung für die Paarbeziehung darstellt.

Für die Unternehmerfamilien lassen sich die klassischen Modelle erweitern: So verstärkt sich die Bewusstheit über die Transgenerationalität, also das zentrale Merkmal von Unternehmerfamilien, dass in jeder Generation erneut mit der Geburt des ersten Kindes die nächste Generation beginnt.²⁴ Nun ist die potenzielle neue Unternehmensgeneration geboren, der spezifische Sozialisationskontext „Unternehmerfamilien“ öffnet sich.²⁵ Das Projekt des generationenübergreifenden Unternehmertums kann fortgesetzt werden. Bleiben Nachkommen hingegen aus bzw. wird das Bekommen von Kindern bewusst abgelehnt, kann das grundsätzliche Konzept der Unternehmerfamilie in eine existenzielle Krise geraten. Ohne eine nächste Generation steht die Weitergabe des Familienunternehmens vor dem Aus, die Idee der Transgenerationalität erlischt. Nicht selten wird vor diesem Hintergrund, insbesondere von hinzukommenden weiblichen Familienmitgliedern, das Gebären von Nachkommen „erwartet“. Auch bei geglückter Elternschaft stellen sich in dieser Phase vor allem in Bezug auf die Weitergabe der Familienkultur, -werte und -narrative Erziehungsfragen an das junge Elternpaar. Hier sind Kompatibilitäten mit den Werten der Unternehmerfamilie gewis-

sermaßen „vorgegeben“. Werden diese in gelebten Erziehungsansätzen nicht erfüllt, sind zum Teil massive Konflikte zwischen (Schwieger-)Eltern und Kindern zu beobachten.

Damit kommt auch das Thema der Vererbung auf den Plan. Die angestrebte Weitergabe des geerbten Vermögens kann einen starken Einfluss auf den jungen Erwachsenen und das Paar haben. Zum einen kann die Bindung zur Familie verstärkt werden, häufig verbunden mit Stolz auf die Leistungen der Vorfahren; zum anderen wird die Verpflichtung erlebt, das geerbte Vermögen zu erhalten und zu mehren. Dies mag einer der bedeutendsten Unterschiede im Vergleich zu anderen Familien sein, denn es geht jeweils um große, ja erhebliche Werte. Zudem ist der Einfluss eines großen Vermögens auf die Identitätsentwicklung und die seelische Verfassung der betroffenen Personen sowie auf die Paardynamik nicht zu unterschätzen.²⁶

Eine Balance zwischen Familien- und Unternehmerfamilienbeziehungen ist zu jedem Zeitpunkt im Zyklus der Unternehmerfamilie wichtig.²⁷ In der dritten Phase kann eine Balance durch die Neusortierung des sozialen Systems besonders herausfordernd sein. Die Abwesenheit oder Belastung eines Elternteils durch das Familienunternehmen kann einen Einfluss auf die Beziehung vom Kind zum Unternehmen haben, weil die Kinder die unterschiedlichen Rollen und Funktionen über ihre Eltern kennenlernen.²⁸

In der Unternehmerfamilie können in dieser Phase Nachfolgeerwartungen beginnen, die einen großen Einfluss haben, da die Kinder eine wichtige Rolle im Familienunternehmen übernehmen könnten.²⁹ So kann es zu einer (gezielten) Förderung von Fähigkeiten und Eigenschaften kommen, die relevant werden könnten – bewusst oder unbewusst, geprägt durch die Normen und Werte der Familie.

Schließlich müssen die Erziehungswerte und -praktiken entwickelt und unter den Eltern ausgehandelt werden. In Bezug auf die Sozialisation und Erziehung sind über die für alle Kinder geltenden Faktoren hinaus weitere Orientierungen relevant, die die Spezifika des Familienunternehmenskontexts berücksichtigen.³⁰ Der vermutlich größte Unterschied zu Nicht-Unternehmerfamilien besteht darin, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen freier Entfaltung und dem Aufbau einer Beziehung zum Familienunternehmen zu schaffen. Zu der Erziehung in Unternehmerfamilien gehört in den meisten Fällen, Werte, Praktiken und Verständnis für die Grundlagen des Unternehmens zu vermitteln. Es kann ein fortlaufender Aushandlungsprozess entstehen, den Kindern auf der einen Seite keinen Weg vorschreiben zu wollen und ihnen auf der anderen Seite den Zugang zum Unternehmen zu ermöglichen, um diesen Ort für sich entdecken zu dürfen und eine Beziehung dazu aufzubauen.

4. Vierte Phase: Kontexterweiterung – Familie mit Schulkindern

Mit dem Schuleintritt findet eine Neuordnung des Tagesablaufs und des Lebensstils der Familie statt. Die Schule spielt eine maßgebliche Rolle im Leben der Kinder – nicht zuletzt deshalb, weil ➤

23 Rösen et al. (2022), S. 121.

24 Wimmer et al. (2018).

25 Heil (2023).

26 Bluoïn/Gibson (1995).

27 Kleve et al. (2024), S. 9.

28 Heil (2023), S. 62–63.

29 Groth et al. (2020), S. 7.

30 S. Heil (2023); Schröder (2019), S. 205–221.

sie einen Großteil des Tages in Anspruch nimmt und Lehrkräfte, Freundschaften und Vorbilder ebenso an Bedeutung gewinnen wie die Geschwisterebene (sofern vorhanden). Insgesamt stehen Kinder und Jugendliche vor der Herausforderung, sich gleichermaßen innerhalb und außerhalb des Familiensystems zu bewegen. Die darauffolgenden Auswirkungen, beispielsweise die komplexen schulischen Bedingungen der Kinder, können sich in die ganze Familie hineinziehen, weil die Kinder vorgegebene Anforderungen und Leistungen familienexterner Personen zu erbringen haben oder auf neue Lebenswelten treffen, die in Konkurrenz zur Lebenswelt der eigenen Familie stehen.

In Unternehmerfamilien kann es in dieser Phase zu einer schrittweisen Konkretisierung der Nachfolgeerwartungen kommen, die sich mit zunehmendem Alter der Kinder noch verstärken können. Nicht nur die Eltern, auch andere Verwandte entwickeln durch die Beobachtung der Kinder ein (mehr oder weniger passendes) Gespür dafür, ob ein Kind Potenzial für eine Nachfolgerrolle hat und ob es sich für diese Aufgabe interessieren ließe. Nicht selten werden die Erwartungen ab dem Schulalter auch implizit oder explizit kommuniziert („Du kommst später mal in die Firma!“). Während der Schulzeit können sich Nachfolgeerwartungen stellvertretend in gesteigerten Leistungsansprüchen der Eltern oder der Kinder zeigen. Nicht selten wird ein Kind ermutigt, Fächer zu wählen, die mit dem Familienunternehmen zusammenhängen. Zusätzlich kann es motiviert werden, Praktika oder Arbeitserfahrungen im eigenen oder in anderen Familienunternehmen zu suchen.

Dies hängt auch mit der steigenden kritischen Beobachtung der Familie zusammen, die sich auf mögliche Funktionen des jeweiligen Kindes im Unternehmen bezieht. Es kommt zu einem Abgleich der Erwartungen in der Unternehmerfamilien-Peergroup. Je nach Größe des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie sowie durch die Zunahme egalitärer Vererbungsstrukturen wächst die Anzahl potenziell für operative oder Gremienachfolge infrage kommender Personen. So erleben sich die Kinder etwa auf Familientagen, treffen dort auf ihre Cousinen und Cousins, können sich mit diesen – als gemeinsame Mitglieder der sogenannten Next Generation – austauschen und vernetzen, aber eben auch hinsichtlich ihrer Interessen, Kompetenzen und Motive miteinander vergleichen. Einige Unternehmerfamilien haben Formate erarbeitet, die explizit auf die nachfolgenden Generationen zugeschnitten sind – sogenannte NextGen-Formate. Diese können die Beziehungen innerhalb der Familie fördern und ermöglichen ein Miteinander im Vergleich, aber auch einen Konkurrenzkampf untereinander. Family-Governance-Strukturen entstehen häufig im Rahmen eines familienstrategischen Prozesses.³¹ Solche und andere Strukturen gibt es je nach familienstrategischen Reifegrad der Unternehmerfamilie.³² Manchmal werden die Kinder in entsprechende familienstrategische Entwicklungsprozesse einbezogen. Erwartungen und Regeln für die Übernahme operativer oder anderer Positionen werden in diesem Rahmen festgelegt und damit für die Kinder offensichtlich.

Geprägt wird die Schulphase von Kindern aus Unternehmerfamilien vielfach durch Internatserziehung. Mit dieser wird unter ande-

rem eine hochwertige Bildung angestrebt, sowohl in kognitiver als auch in sozioemotionaler Hinsicht. Die Entscheidung, ob Kinder in Internaten oder in anderen Gemeinschaften aufwachsen, ist von der individuellen Situation der Familie abhängig. Auch die Nähe der Familie zum Familienunternehmen scheint einen Einfluss darauf zu haben. Wie räumlich nah oder fern möchte die Kleinfamilie am Unternehmen leben? Erachten die Eltern eine starke Verbindung zum Unternehmen oder eine größere Distanz als förderlich? Erscheint eine neutralere Umgebung für die Kinder sinnvoll, in der Gleichaltrige sie nicht direkt mit dem Unternehmen in Verbindung bringen? Bei einer klassischen Schulkarriere in öffentlichen Schulen im Umfeld des Wohnorts (und damit meist auch des Familienunternehmens) sind die Kinder unter Umständen mit einer atypischen Behandlung durch Lehrkräfte und Mitschüler konfrontiert. Hierbei werden soziale Unterschiede in mitunter schmerzlicher Form deutlich gemacht, die zu einer Belastung der Entwicklung führen können. Die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie fordert hier nicht selten einen hohen sozialen Preis für die heranwachsenden Nachkommen. Letztendlich hängt die Entscheidung für oder gegen eine Internatserziehung von der spezifischen Familiensituation und den Werten ab, die die Eltern vermitteln wollen. In jedem Fall prägt diese Zeit das aktuelle Familienleben, die Sozialisation und Erziehung der Kinder, deren Gegenwart und Zukunft in maßgeblicher Weise. Deshalb investieren Eltern häufig viele Mittel in die Bildung der nachfolgenden Generationen. Je nach Professionalisierungsgrad werden in Familienunternehmen eindeutige Voraussetzungen definiert, wie etwa bestimmte Ausbildungs- und Studienabschlüsse, Auslandsaufenthalte und weitere Kompetenzen, die erfüllt sein müssen, damit Kinder eine Nachfolge als Option ins Auge fassen können.

5. Fünfte Phase: Jugend und Ablösung – Familie mit Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen

In die fünfte Phase gelangen Familien mit der Pubertät des erstgeborenen Kindes. Dies kann zu starken Veränderungen der familiären Struktur führen. Hier entwickeln die Jugendlichen Autonomiebestrebungen und zunehmende Selbstständigkeit. Zugleich dominieren noch Schule oder Ausbildung das Leben. Die Beziehungen zu den gleichaltrigen Peers gewinnen an Bedeutung. Im Vergleich zur vierten Phase muss der Heranwachsende zugleich mehr Verantwortung für die eigenen Schulleistungen tragen.

Die Phase endet, wenn die jungen Erwachsenen sich von ihren Eltern gelöst haben, beispielsweise durch die Aufnahme eines Studiums, einen Auszug, den Start ins Berufsleben, kombiniert mit der Suche nach einem Lebenspartner (Beginn einer neuen „Phase eins“). Schließlich verfügen die Eltern über mehr Zeit für sich selbst und ihre Paarbeziehung; die Neueinschätzung ehelicher Erwartungen kann durchaus krisenhaft erlebt werden.

Speziell in dieser Phase wird die Erwartung der Unternehmerfamilie hinsichtlich des Lebens der Jugendlichen im Prozess der Ablösung besonders spürbar. Die Verantwortung, die auf zukünftige Gesellschafterinnen zukommt, wird deutlich. Themen wie Geld oder der „gute Name“ der Familie werden mit Forderungen an die Lebensführung des jungen Erwachsenen verbunden. Hier unterscheidet sich die Unternehmerfamilie als besondere Sozialisationsinstanz deutlich von anderen Familien: Sie lässt die junge Generation (notgedrungen) weniger los.

31 v. Schlippe et al. (2017).

32 Rösen et al. (2022), S. 56.

Dankbarkeitsgefühle für den bisher genossenen und in Aussicht gestellten relativ hohen Lebensstandard bzw. eine gefühlte starke finanzielle Abhängigkeit hiervon erschweren radikale Ablösungsprozesse zusätzlich.

Sichtbar wird hier auch, dass die Unternehmerfamilie angesichts der jungen Generation das Verhältnis von Tradition und Innovation neu ausbalanciert. Es ergibt sich ein besonderes Spannungspotenzial, geht es doch immer gleich um sehr viel, nämlich um die Zukunft des Unternehmens, der Mitarbeitenden und ihrer Familien sowie um das Vermögen der Familie, die Wertschätzung für die Lebensleistung und um Loyalitätsforderungen bzw. gezeigte Loyalität. Eine Neubalancierung erfordert eine offene Kommunikation, Zusammenarbeit zwischen den Generationen und Wertschätzung für die verschiedenen Perspektiven. Die älteren Generationen können die Werte und Praktiken vermitteln, die das Unternehmen erfolgreich gemacht haben, während die jüngeren Generationen ihre Ideen und Perspektiven zur Verbesserung und Erneuerung des Unternehmens einbringen können. Letztendlich besteht das Ziel darin, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Tradition und Innovation zu schaffen, um eine starke Grundlage für die langfristige Zukunft des Familienunternehmens hervorzubringen. Ein weiteres Spannungsfeld ist jenes zwischen Bindung und individueller Freiheit. Die Ablösungsprozesse im jungen Erwachsenenalter vollziehen sich in kontinuierlicher Bezogenheit auf das Familienunternehmen. Anders als in anderen Familien moderieren die Bindung an die Unternehmerfamilie und die damit einhergehenden Loyalitätsforderungen diese Prozesse und machen sie für alle Beteiligten besonders schwer. In diesem Zusammenhang können die jungen Erwachsenen ihre Verantwortung für das Unternehmen hautnah erleben. Abhängig vom jeweiligen Reglement der Unternehmerfamilie erfahren die Mitglieder der Next Generation das erste Mal im Detail von ihrem Familienunternehmenskontext und werden auf ihre (künftige) Gesellschafterrolle vorbereitet.

Die mögliche Übernahme von Gesellschafteranteilen ist ein wichtiger Übergang in Unternehmerfamilien, bei dem die jungen Menschen ihre Rolle in Bezug auf das Eigentum und ihre damit verbundene Verantwortung für das Familienunternehmen finden müssen. Wenn das nicht bereits geschehen ist, hat die Aufklärung über die Kultur und Werte des Unternehmens und die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Nachwuchsgesellschafter durch die Eltern hier eine große Bedeutung. Letztendlich hängt die Art und Weise, wie mit dem Thema Verantwortung für das Unternehmen in Unternehmerfamilien umgegangen wird, von der spezifischen Situation und den Beteiligten ab.

Kompetenzen und die berufliche Zukunft der jungen Erwachsenen spielen an dieser Stelle eine herausragende Rolle. In diesem Lebensabschnitt stehen erste Schul- und Bildungsabschlüsse an. Die Akteurinnen müssen sich nun konkret mit durchaus herausfordernden Fragen auseinandersetzen, welche Rollen in Bezug auf Unternehmen und/oder Familie zu besetzen wären, welche Voraussetzungen es dafür gibt und ob sie diese erfüllen wollen und können. Damit einhergehend wird von der Unternehmerfamilie typischerweise die Bereitschaft gefordert, sich private Zeit für den Aufbau einer als angemessen

erachteten Gesellschafterkompetenz zu nehmen.³³ Liegen Bereitschaft für und Erwartungen an den Zeiteinsatz von den beteiligten Familienmitgliedern deutlich auseinander, sind erhebliche Familienkonflikte zwischen den Generationen, aber auch zwischen Geschwistern erwartbar. Für Vertreterinnen der Nachkommen werden die Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie und die hieraus resultierenden Anforderungen besonders in dieser Lebensphase oftmals als „Zumutung“ erlebt. Für die Unternehmerfamilie als Ganzes stellt sich in dieser Phase die Frage, ob und wie weit sie einen kreativen Entwicklungsrahmen bereitstellt, in dem Familienmitglieder ermutigt werden, eigene Wege zu finden, statt sich auf vorgefertigte Karrierewege zu beschränken. Dies gilt auch in anderen Familien; doch wird hier in Unternehmerfamilien regelmäßig der Bezug zum Unternehmen mitgeführt. Enttäuschungen über eventuell andere Karrierepfade als erhofft müssen verarbeitet werden. Konflikte und Konkurrenz zwischen Geschwistern bei der Frage der Besetzung bestimmter Positionen können diese Lebensphase prägen.

6. Sechste Phase: Neufindung – Familie nach Ablösung der Kinder und nacherlterliche Phase

Diese Lebensphase lässt sich in zwei Hälften unterteilen. Die erste umfasst auf privater Ebene die Anpassung der (Ehe-)Partner an die durch den Auszug des Kindes entstandene Lebenssituation. Nunmehr steht das (Ehe-)Paar wieder im Zentrum der Familie. Während in vorherigen Phasen die Großelterngeneration häufig eine Stütze für die Eltern war, sind die Großeltern mittlerweile wieder in einem Alter, in dem sie selbst auf Unterstützung angewiesen sind. Demnach pflegen in dieser Phase die Eltern möglicherweise die eigenen Eltern und müssen sich mit deren Tod auseinandersetzen. Zeitgleich hat das Elternsystem die Aufgabe, die ersten Phasen der nun erwachsenen Kinder (Paarbildung, Familiengründung) zu begleiten und sich an die Großelternrolle zu gewöhnen. Zu den eigenen Kindern wird eine Beziehung auf Erwachsenenenebene entwickelt. In der zweiten Phasenhälfte besteht die Hauptaufgabe für die Partner darin, mit der altersbedingten Abnahme der eigenen Kräfte und mit möglichen Gesundheitsproblemen umzugehen.

Hinsichtlich der Unternehmerfamilie geht es in dieser Phase um Differenzierung und um das mögliche weitere Wachstum der Familie. Das Dreigenerationenschema der idealtypischen Kleinfamilie, nach dem Großeltern, Eltern und Kinder gemeinsam durch die Zeit und jeweils durch verschiedene Rollen gehen, unterscheidet sich sehr von der Unternehmerfamilie. Während sich in klassischen Familien meist Cousins und Cousinen zweiten Grades nur noch wenig, diejenigen dritten oder weiteren Grades praktisch gar nicht mehr kennen, ist die wachsende Unternehmerfamilie durch das gemeinsame Eigentum und Vermögen, das in den Unternehmens- bzw. Geschäftsanteilen gebunden ist, gezwungen, zusammenzubleiben und sich selbst zu verwalten. Bei einer operativen Tätigkeit im Familienunternehmen kommt es in dieser Phase meist zu einem mehr oder weniger glücklichen Zusammenarbeiten von Eltern und Kindern. Hier ist die Herstellung einer Augenhöhe bzw. eine Emanzipation der Nachkommen aus ihrer „Kindrolle“ zu bewerkstelligen. »

³³ S. hierzu ausführlich Rüsen et al. (2022).

Auf der Seite des Eigentums ist man mehr und mehr zu egalitären Vererbungsformen übergegangen, was zu einem Anstieg der Anzahl von Familienmitgliedern im Gesellschafterkreis und einer entsprechenden Zunahme der Komplexität von Entscheidungsfindung führt. Ebenso kann es durch strukturelle Veränderungen der Governance des Unternehmens oder der Familie zur Einrichtung weiterer von Familienmitgliedern besetzten Positionen (z.B. Aufsichtsrat, Beirat, Familienrat) kommen.

Die Differenzierung der Familie kann sich auf die strukturelle oder rollenbedingte Unterscheidung beziehen: So lassen sich Familienmitglieder hinsichtlich ihrer Zugehörigkeit zu der Großfamilie oder einem Subsystem (beispielsweise der Kleinfamilie) oder der leiblichen bzw. nicht-leiblichen Verwandtschaft unterscheiden. Alternativ können Familienmitglieder hinsichtlich verschiedener Rollen differenziert werden. Mit den Rollen gehen meist verschiedene Aufgaben im Unternehmen oder der Familie einher, sodass sich durchaus auch Verantwortlichkeiten, Rechte und Pflichten unterscheiden lassen.

Die Zeitpunkte, zu denen ältere Mitglieder aus Unternehmerfamilien beginnen, das Loslassen zu kommunizieren, können je nach individuellen Faktoren und der spezifischen Situation der Familie variieren. Mögliche Auslöser für diesen Prozess können das Erreichen eines bestimmten Alters oder eines bestimmten Lebensereignisses wie der Eintritt in den Ruhestand oder auch Krankheit sein. Die Weitergabe des Unternehmens an die nächste Generation erfordert einen Wechsel in der Führung. Die Familie ist so in einem kontinuierlichen wie komplexen Umbauprozess, der dadurch kompliziert wird, dass eine große Zahl von verwandten Personen diesen beobachtet, kommentiert und im Sinne eigener Interessen zu beeinflussen versucht. In dieser Situation sind die Vertreter der Seniorgeneration in besonderem Maße gefordert, eine Selbsttransformation zu vollziehen, um den Nachkommen die Übernahme überhaupt erst zu ermöglichen.³⁴

Häufig treten die erfahrenen Unternehmerfamilienmitglieder in eine Beraterrolle ein, wenn sie im fortlaufenden Prozess von ihrer unternehmensbezogenen Rolle loslassen. Sie werden dann z.B. als Beiratsmitglieder in das Unternehmen berufen, um ihre Expertise und Ratschläge zu teilen – oder um das Gelingen der Zusammenarbeit innerhalb der nächsten Generation sicherzustellen. Sie müssen eine ausgewogene Herangehensweise finden, die sowohl ihre Rolle als Eltern als auch als Unternehmer bzw. Eigentümerinnen berücksichtigt.

7. Siebte Phase: Abschied – Familie im Alter

Mit dem Ende der beruflichen Tätigkeit tritt das (Ehe-)Paar in die siebte Phase über. Je nach Ressourcen kann es durch den Rentenbezug zu finanziellen Herausforderungen kommen. Für das Paar gibt es erneut Veränderungen im Zusammenleben, da ohne die Berufsausführung mehr freie Zeit zur Verfügung steht. Nicht selten werden anfallende Aufgaben neu zwischen den Beziehungspersonen aufgeteilt und neue Hobbys gesucht. Sofern es eine Enkelgeneration gibt, übernehmen sie spätestens in dieser Phase die Großelternrolle. Je nach gesundheitlichem Zustand sind die Partner verstärkt auf familiäre oder

extrafamiliäre Unterstützung angewiesen. Zu dieser Zyklusphase gehört auch der Umgang mit dem Tod des Partners, der Geschwister oder mit dem eigenen Ableben.

Auch diesbezüglich beschreiben wir die Erweiterungen, die sich für die Unternehmerfamilie zeigen und sich zunächst im emotionalen Loslassen offenbaren. Im besten Fall kann nach einem guten Ablösungsprozess auf allen drei Systemebenen (Unternehmen, Eigentum, Familie) und erfolgreicher Übergabe an die nächste Generation losgelassen werden. Das bedeutet, im Alter Kontrolle und Macht im Unternehmen allmählich (komplett) abzugeben und die Führung (vollständig) an jüngere Generationen übergehen zu lassen. Diese Umstellung kann eine schwierige und emotionale Erfahrung sein, da die Führung des Unternehmens häufig eine lebensfüllende Aufgabe war. So durchlaufen die Beteiligten oft einen Transformationsprozess, in dem sie sich bewusst mit dem Loslösen auseinandersetzen. Diesbezüglich besteht eine Chance darin, die Beziehung und die Nähe zu den Familienmitgliedern zu stärken.³⁵ Diese Übergabe, ob operativ oder hinsichtlich einer Gremienfunktion bzw. hinsichtlich der Eigentumsverantwortung, markiert in aller Deutlichkeit den Übergang in einen neuen Lebensabschnitt. Es geht hierbei um die Fähigkeit, die Vergangenheit anzuerkennen, sie loszulassen und sich der Gegenwart sowie der sich damit neu öffnenden Zukunft zuzuwenden.

Damit einher geht die Regelung des Erbes (etwa die notarielle Regelung des Testaments), was meist in Unternehmerfamilien frühzeitiger und zur Vermeidung von Erbauseinandersetzung transparenter als in anderen Familien erfolgt: Denn hier müssen die Verteilung von Unternehmensanteilen und damit verbundenen Steuerimplikationen und Entscheidungsbefugnisse einzelner Nachkommen berücksichtigt werden. Die Klärung des Vermächtnisses ist ein wichtiger Schritt, um die kontinuierliche Entwicklung und den Erfolg des Unternehmens über Generationen hinweg sicherzustellen. Jede Generation der Unternehmerfamilie prägt das Unternehmen und die Familiengeschichte in besonderer Weise. Um die Arbeit und das daraus resultierende Vermächtnis in angemessener Weise wertzuschätzen, bestehen vielerlei Möglichkeiten. Häufig werden diese in Biografien, Büchern oder gar Museen festgehalten. Derartige Formen von Wertschätzung gegenüber der Vorgängergeneration finden sich in vielen Unternehmerfamilien.

Damit Loslassen und Abschiednehmen gelingen, ist in den Prozess des Loslassens nicht nur die abgebende Person involviert, sondern es bedarf der ganzen Familiengemeinschaft. Es ist also hilfreich, in der Großfamilie eine Antwort auf die Frage zu finden, was es braucht, um mit einem guten Gefühl gehen zu können. Die Antwort hierauf fällt in jedem Unternehmerfamilienystem möglicherweise ganz unterschiedlich aus. Zu den relevanten Themenbereichen gehören vor allem die Klärung der Nachfolge, die finanzielle Planung bzw. Absicherung der Seniorgeneration ebenso wie die bereits erwähnte Vermächtnisklärung sowie die emotionale Vorbereitung und gegenseitige Unterstützung innerhalb dieses Prozesses.

Das Erlebnis der transgenerationalen Weitergabe kann den Beteiligten Zuversicht spenden, insbesondere durch den Fortbestand des eigenen Lebenswerks, mithin des Familienunternehmens

34 Groth et al. (2020), S. 17.

35 Caspary et al. (2024), S. 5.

über mehrere Generationen hinweg. Auch wirkt dies in einer verbindenden Weise zwischen den Generationen. Sollte die Weitergabe jedoch nicht ausreichend geplant worden sein, Absprachen nicht wie angedacht durchgeführt werden können oder zu einem ungünstigen Zeitpunkt erfolgt sein, so können Enttäuschungen und Konflikte in der Unternehmerfamilie gerade in dieser Phase verstärkt auftreten. Für eine gelingende Nachfolge ist die Zusammenarbeit der beteiligten Generationen und viel gegenseitiges Verständnis nicht nur notwendig, sondern in emotionaler Hinsicht sehr tröstlich. So wird das gelebt und gestärkt, was ein gelingendes generationenübergreifendes Familienunternehmertum ausmacht, nämlich mit- und füreinander einzustehen und gemeinsam Verantwortung zu tragen.

III. Fazit

Unser Verständnis von Familie befindet sich stetig im Wandel. Dennoch bleibt die Familie für jeden Menschen, insbesondere in der Lebensphase, in der Eltern und Kinder zusammenleben, bedeutsam und prägend. Gleichzeitig reproduzieren sich, trotz aller gesellschaftlicher Veränderungen und neuer Lebensmodelle, regelmäßig klassische Lebensphasen von Familien. Was sich verändert, ist die Art und Weise, wie den damit verbundenen Entwicklungsaufgaben als Gemeinschaft begegnet wird. Anders als andere Familien müssen Mitglieder aus Unternehmerfamilien die Überschneidung der Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum passend zu gestalten lernen, ebenso wie die daraus resultierenden paradoxen Anweisungen und Erwartungen aneinander.

Durch spezifische Besonderheiten, die Unternehmerfamilien gemein haben – wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen –, lassen sich die klassischen Lebenszyklusmodelle um Faktoren erweitern, die die Eigenschaften von Unternehmerfamilien in ihrer Bezogenheit auf den Kontext Familienunternehmen berücksichtigen. Über alle Phasen hinweg hat die Unternehmerfamilie zu klären, wie die angestrebten und gelebten Werte von der Großfamilie in die Kleinfamilien übersetzt werden können und umgekehrt. Die transgenerationale Weitergabe des Unternehmenseigentums und die damit einhergehende Verantwortung sowie die damit verbundene Verhaltenserwartung an die nächste Generation ist ein entscheidendes Charakteristikum für Unternehmerfamilien und prägt diese in ihrem Denken, Fühlen und Handeln. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Bennett, N./v. Thunen, S. (2017):

Grenzüberschreitend heiraten. Die neuen EU-Güterrechtsverordnungen harmonisieren die Regelungen zur Ermittlung des anwendbaren Ehegüterrechts. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 7(2), S. 49–55, und 7(3), S. 95–100.

Blouin, B./Gibson, K. (1995):

The legacy of inherited wealth. Blacksburg, VA: Trio Press.

Carter, B./McGoldrick, M. (1989):

The Changing Family Life-Cycle: A Framework to Family Therapy. 2. Aufl., Boston: Ally & Bacon.

Caspary, S. (2018):

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

Caspary, S./Rüsen, T. A./Kleve, H. (2024):

Loslassen lernen. Wie die Senior-Generation den Übergabeprozess und ihre eigene Transformation aktiv gestalten kann. Witten: WIFU-Stiftung.

Gestrich, A./Krause, J.-U./Mitterauer, M. (2003):

Geschichte der Familie. Stuttgart: Alfred Kröner.

Groth, T./Rüsen, T. A./v. Schlippe, A. (2020):

Die Nachfolge in Familienunternehmen langfristig sichern. Wie die Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). 2. Aufl., Witten: WIFU.

Heil, C. (2023):

Kindliche Resilienz in Unternehmerfamilien. Eine empirische und sozialisationstheoretische Verortung. Göttingen: V&R unipress.

Kleve, H. (2024):

Sozialsystem Unternehmerfamilie. Wie Familienunternehmen durch Familienstrategieentwicklung gestärkt werden können. Wiesbaden: Springer/Gabler.

Kleve, H./Simons, F./Köllner, T. (2024):

Treuhändermentalität in wachsenden Unternehmerfamilien. Wie eine transgenerationale Haltung zu Eigentum und Vermögen aktiv hergestellt werden kann. Witten: WIFU-Stiftung.

Kögel, R. (2020):

Der private Regelungsbedarf der Unternehmerfamilie – Grundlagen des Erb- und Familienrechts. In Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt, S. 295–310.

Kudert, S./Hagemann, T./Kahlenberg, C. (2017):

Die Internationalisierung der Unternehmerfamilie: Reformvorschläge für die Wegzugsbesteuerung. München: Stiftung Familienunternehmen.

Luhmann, N. (1990):

Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Peuckert, R. (2012):

Familienformen im sozialen Wandel. 8. Aufl., Wiesbaden: Springer VS.

Rüsen, T. A. (2020):

Familienstrategien in Unternehmerfamilien. In: Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt, S. 211–228.

Rüsen, T. A. (2017):

Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern. 2., aktualisierte und ergänzte Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Rüsen, T. A./Orenstrat, R./Binz Astrachan, C. (2022):

Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Aktuelle Trends und Entwicklungen. Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.

Schockenhoff, E. (2014):

Die Zukunft der Familie: Anthropologische Grundlagen und ethische Herausforderungen. In: Augustin, G./Kirchdörfer, R. (Hrsg.): Familie: Auslaufmodell oder Garant unserer Zukunft? Freiburg: Herder, S. 69–82. »

Schröder, E. (2019):

Sozialisations- und Erziehungsprozess in Unternehmerfamilien. In: Kleve, H./Köllner, T. (Hrsg.): Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, S. 205–221.

Simon, F. B. (2011):

Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. 3. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer.

Simon, F. B. (2012):

Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Statista Research Department (2024a):

Anzahl der Eheschließungen in Deutschland in den Monaten von November 2020 bis November 2023. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/269662/umfrage/anzahl-der-eheschliessungen-in-deutschland-nach-monaten/>; zuletzt abgerufen am 23. April 2024 um 16:00 Uhr.

Statista Research Department (2024b):

Anzahl der Alleinerziehenden in Deutschland nach Geschlecht von 2000 bis 2023. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/318160/umfrage/alleinerziehende-in-deutschland-nach-geschlecht/>; zuletzt abgerufen am 23. April 2024 um 16:10 Uhr.

Statista Research Department (2024c):

Anzahl der ehelich und nichtehelich Lebendgeborenen in Deutschland von 2000 bis 2022. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1327/umfrage/anzahl-der-lebendgeborenen-seit-dem-jahr-2006/>; zuletzt abgerufen am 23. April 2024 um 16:20 Uhr.

Textor, M. R. (1985):

Familienzyklus und Funktionalität. In: Textor, M. R. (Hrsg.): Integrative Familientherapie. Eine systematische Darstellung der Konzepte, Hypothesen und Techniken amerikanischer Therapeuten. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 76–93.

Textor, M. R. (1991):

Der Familienzyklus. In: Textor, M. R./Bostelmann, A. (Hrsg.): Das Kita-Handbuch. Verfügbar unter <https://www.kindergartenpaedagogik.de/fachartikel/soziologie/39/>; zuletzt abgerufen am 3. April 2024 um 12:00 Uhr.

v. Schlippe, A. (2014):

Konfliktlösung in der Familie. In: Augustin, G./Kirchdörfer, R. (Hrsg.): Familie: Auslaufmodell oder Garant unserer Zukunft? Freiburg: Herder, S. 493–518.

v. Schlippe, A. (2020):

Die Unternehmerfamilie – Eine Spezies für sich. In Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt, S. 159–174.

v. Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie: Familienstrategie über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. 2., unveränderte Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G. (2018):

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 3. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.



Magdalena Wendt, M.Sc., M.A. ist klinische Psychologin, Mediatorin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) sowie am Lehrstuhl für Klinische Psychologie und Psychotherapie III an der Universität Witten/Herdecke. Sie ist Promovendin im Kooperationsprojekt „Seelische Gesundheit in Unternehmerfamilien“.

Philipp Wichelhaus, M.A. ist approbierter systemischer Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut, Familientherapeut und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) sowie Doktorand am Lehrstuhl für Klinische Psychologie und Psychotherapie III an der Universität Witten/Herdecke. Er ist Promovend im Kooperationsprojekt „Seelische Gesundheit in Unternehmerfamilien“.

Prof. Dr. Heiko Kleve ist Geschäftsführender und Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) sowie Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien an der Universität Witten/Herdecke. Er ist Soziologe und Sozialpädagoge und besitzt Zusatzqualifikationen als Systemischer Berater (DGSF), Supervisor & Coach (DGSv), Systemischer und Lehrender Supervisor (SG), Konflikt-Mediator und Case Manager (DGCC).

Prof. Dr. Tom A. Rüsen ist Geschäftsführender Vorstand der gemeinnützigen WIFU-Stiftung, Honorarprofessor der Wirtschaftswissenschaften der Universität Witten/Herdecke und Visiting Professor der Hochschule Luzern. Seit 2024 ist er Mitglied im Board der International Family Business Research Academy (IFERA). Schwerpunkte seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit sowie seiner Publikationen beinhalten die Untersuchung der Konflikt- und Krisendynamiken in Familien und Familienunternehmen sowie die Entwicklung praxisnaher Lösungskonzepte.

Prof. Dr. Arist von Schlippe ist Diplom-Psychologe und seit 2005 als Inhaber des Lehrstuhls „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke tätig, das er zwischen 2007 und 2017 als Akademischer Direktor leitete. Darüber hinaus ist er Lehrtherapeut, lehrender Coach und Supervisor für systemische Therapie/Familientherapie und Beratung (SG, Berlin).

KEYWORDS

Lebenszyklus • Unternehmerfamilie • Familiarität • Eigentumsverantwortung