



**WIFU**  
STIFTUNG

STUDIE

# DIE ROLLE VON LEGACY IN FAMILIEN- UNTERNEHMEN

EINE INTERNATIONALE  
EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

von  
Matheus Franco  
Thomas Clauß

Kooperationspartner:



WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN  
UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE



## IMPRESSUM

### VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten

**Gestaltung:** Weissheiten Design, Wuppertal

**Titelfoto:** Martin M303/Shutterstock.com

**Fotos:** S. 4: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), WIFU-Stiftung

**Hinweis:** Die WIFU-Stiftung und das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wird. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt wird zugunsten eines ungestörten Leseflusses verzichtet.

ISSN (Print) 2626-4110  
ISSN (Online) 2626-4129

August 2025

Diese Studie wurde mit Mitteln der WIFU-Stiftung, Witten, gefördert.



# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>5</b>
<b>1 Einleitung: Legacy in Familienunternehmen</b>	<b>7</b>
<b>2 Konzeptionelle Überlegungen</b>	<b>9</b>
2.1 Was ist Legacy? .....	9
2.2 Mechanismen zur Weitergabe von Legacy .....	12
2.3 Die Triple Bottom Line als Referenzrahmen für unternehmerischen Erfolg .....	15
<b>3 Studienüberblick</b>	<b>18</b>
3.1 Datengrundlage und Stichprobe .....	18
3.2 Messung der Variablen .....	19
3.3 Analysestrategie .....	19
<b>4 Ergebnisse der Studie</b>	<b>21</b>
4.1 Welche Ausprägungen der Legacy-Dimensionen existieren in Familienunternehmen? ..	21
4.2 Welche Effekte hat Legacy auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg? .....	26
4.3 Welcher Mechanismus erklärt den Zusammenhang zwischen Legacy und dem nachhaltigen Unternehmenserfolg? .....	28
4.4 Welche Legacy-Typen von Familienunternehmen existieren? .....	31
<b>5 Handlungsempfehlungen</b>	<b>34</b>
<b>6 Fazit</b>	<b>37</b>
<b>7 Anhang</b>	<b>38</b>
<b>8 Literaturverzeichnis</b>	<b>42</b>
<b>9 Abbildungsverzeichnis</b>	<b>44</b>
<b>Kontakt</b>	<b>45</b>

# VORWORT

---

**F**amilienunternehmen sind gekennzeichnet durch ihre langfristige Orientierung. Der häufig genannte Begriff der Enkelfähigkeit beschreibt den Wunsch, ein vitales, gesundes Unternehmen an nachfolgende Generationen weiterzugeben. Dieser Wunsch beschränkt sich aber nicht nur auf das physische Unternehmen, sondern umfasst auch immer Fragen danach, welches Vermächtnis (Legacy) man dieser Generation sonst hinterlassen möchte. Wie sichern wir das, was unsere Familie und unser Unternehmen über Generationen stark gemacht hat? Welche Werte sollen erhalten bleiben? Wie wird sichergestellt, dass die Familie mit dem Unternehmen verbunden bleibt? Aber auch: Wie kann vermieden werden, dass die Tradition Innovation behindert?

In vielen Familienunternehmen ist die Weitergabe der Legacy kein fernes Bild mehr, sondern eine akute Fragestellung. Deutschland steht vor einer Welle der Unternehmensnachfolgen. Hunderttausende Betriebe planen bis 2027 die Übergabe – mit wachsender Suche nach tragfähigen Lösungen. Vor diesem Hintergrund braucht es eine belastbare Grundlage, um Werte, Verantwortung und Eigentum so weiterzugeben, dass Unternehmen langfristig handlungsfähig bleiben, ohne ihre Legacy zu verlieren.

An dieser Stelle setzen wir mit dieser Studie an. Auf Basis internationaler Daten analysieren wir Legacy in der Praxis von Familienunternehmen. Wir liefern Ihnen ein differenziertes Bild, worum es sich bei Legacy handelt und wie sie den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens beeinflusst. Unser Anliegen ist praktisch. Wir möchten Sie für die Bedeutung von Legacy sensibilisieren und liefern Ihnen einen Orientierungsrahmen für strukturierte Gespräche – von der frühzeitigen Planung der Nachfolge, der Dokumentation der Werte des Unternehmens, der (Weiter-)Entwicklung Ihrer Familienverfassung bis zu juristischen Erbschaftsfragen. Diese Studie soll Diskussionen anleiten, nicht ersetzen. Wir laden Sie ein, die Erkenntnisse für Ihren spezifischen Kontext zu reflektieren – im Gesellschafterkreis, im Beirat und im Top-Management.



*Matheus Franco*



*Thomas Clauß*

Wir verbinden diese Studie mit einem doppelten Anliegen: Erstens, Legacy nicht als Nostalgie, sondern als Transmissionsmechanismus für Enkelfähigkeit zu verstehen – also für Unternehmen, die ökonomisch stark sind und gleichzeitig soziale wie ökologische Verantwortung tragen. Wer Legacy bewusst balanciert und die nächste Generation früh einbindet, stärkt Performance, Resilienz und gesellschaftliche Wirkung gleichermaßen. Zweitens, den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu vertiefen. Die hier berichteten Zusammenhänge sind statistisch robust – zugleich laden sie zur Reflexion im eigenen Kontext ein.

Witten, im August 2025

**Matheus Franco, Thomas Clauß**

# EXECUTIVE SUMMARY

---

Über Generationen erfolgreiche Familienunternehmen verbinden unternehmerischen Erfolg mit einem Vermächtnis, das weit über die reine Vermögensweitergabe hinausreicht. Dieses Vermächtnis – die Legacy – umfasst Werte, Normen, Handlungen und Strukturen, die von einer Generation an die nächste weitergegeben werden und die strategische Ausrichtung entscheidend prägen. Legacy umfasst drei Dimensionen: soziale, biologische und materielle Legacy. Legacy unterscheidet sich von Tradition. Während Tradition primär vergangenheitsorientiert ist, richtet sich Legacy auf die Frage, was von der Gegenwart in die Zukunft getragen werden soll. Doch wie genau wirkt Legacy auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg? Welche Formen von Legacy fördern den ökonomischen, sozialen und ökologischen Erfolg von Unternehmen? Auf Basis von Daten des STEP Project Global Consortium<sup>1</sup> mit mehr als 2.000 Familienunternehmen aus 71 Ländern haben wir diese Fragen empirisch untersucht.

## ZENTRALE ERKENNTNISSE DER STUDIE

---

### Wie wichtig ist Legacy?

Unsere Ergebnisse zeigen: Alle Familienunternehmen sind von Legacy geprägt – sei es in materieller, biologischer oder sozialer Form. Legacy wirkt als unsichtbarer Faden, der Generationen verbindet und gleichzeitig eine zentrale Steuerungsgröße für strategische Entscheidungen darstellt.

**Fazit: Legacy ist kein Randphänomen, sondern ein universeller Einflussfaktor für Familienunternehmen weltweit.**

### Wie wirken die Dimensionen von Legacy?<sup>2</sup>

➔ **Soziale Legacy** – die Weitergabe von Werten, Normen und Erzählungen – korreliert stark mit über-

durchschnittlichem sozialem (+19,9 % über dem Mittelwert) und ökologischem (+11,8 %) Unternehmenserfolg.

➔ **Biologische Legacy** – die Erwartung einer familieninternen Nachfolge – sichert Kontinuität, kann jedoch zu Risikoaversion führen und ökologische oder soziale Investitionen bremsen. Statistisch zeigt sie keinen signifikanten Effekt auf die Dimensionen des Unternehmenserfolgs.

➔ **Materielle Legacy** – die Weitergabe von Vermögen und Eigentum – stabilisiert die ökonomische Basis, birgt jedoch die Gefahr, dass finanzielle Ziele überproportional priorisiert werden und andere Dimensionen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs ins Hintertreffen geraten. Isoliert betrachtet reduziert die materielle Legacy den sozialen Erfolg Nachhaltigkeit (–7,2 % unter dem Mittelwert). Entgegen der Intuition führt sie zudem zu einer schwächeren wirtschaftlichen Leistung im Vergleich zu Unternehmen mit stärkerer sozialer Legacy (–4 %).

**Fazit: Jede Form von Legacy entfaltet spezifische Chancen und Risiken. Entscheidend ist ihre bewusste Ausbalancierung. Besonders wirkungsvoll zeigt sich die soziale Legacy. Diese stärkt nicht nur den sozialen und ökologischen Unternehmenserfolg, sondern fördert auch die wirtschaftliche Performance.**

### Welche Rolle spielt die nächste Generation?

Familienunternehmen, die die nächste Generation frühzeitig in Entscheidungsprozesse einbinden, erzielen signifikant bessere Ergebnisse in allen drei Dimensionen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs: +2,8 % ökonomisch, +6,4 % sozial und +5,4 % ökologisch. Jüngere Nachfolgerinnen und Nachfolger wirken dabei als Brücke zwischen Vergangenheit und Zukunft. Sie bewahren traditionelle Werte und bringen gleichzeitig neue Impulse ein – insbesondere im Bereich Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

---

<sup>1</sup> Siehe <https://www.spgcfb.org>.

<sup>2</sup> Alle hier dargestellten Ergebnisse sind statistisch signifikant ( $p < 0,05$ ).

Besonders die soziale Legacy fördert die aktive Einbindung von Nachfolgern (+11,4 %), während auch die biologische Legacy einen positiven, wenn auch kleineren Effekt zeigt (+2,8 %). Die materielle Legacy hat hingegen keinen nennenswerten Einfluss auf die Einbindung von Nachfolgern.

**Fazit: Die Einbindung der nächsten Generation ist ein zentraler Hebel, um Legacy zur Ressource, statt zur Bürde zu machen. Vor allem durch die Weitergabe von Werten und Erzählungen entsteht ein fruchtbarer Nährboden für nachhaltigen Unternehmenserfolg.**

### Welche Legacy-Typen von Familienunternehmen existieren – und was bewirken sie?

Unsere Clusteranalyse zeigt sechs typische Kombinationen der Legacy-Dimensionen mit jeweils klar unterscheidbaren Profilen in den Dimensionen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs:

- ➔ Werteerhalter haben ausschließlich hohe soziale Legacy. Der Erfolg ist überdurchschnittlich hoch bei sozial (+0,8 %) und ökologisch (+6,4 %), aber schwächer im ökonomischen Bereich (–6,8 %).
- ➔ Eigentumshalter haben ausschließlich hohe materielle Legacy. Sie sind unterdurchschnittlich in allen Dimensionen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs (–23,1 % sozial, –12,6 % ökologisch, –5,6 % ökonomisch).
- ➔ Verantwortungseigentümer kombinieren hohe soziale und materielle Legacy. Damit erreichen sie überdurchschnittliche Ergebnisse in allen drei Dimensionen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs (+8,7 % sozial, +4,8 % ökologisch, +3,2 % ökonomisch).
- ➔ Familienwerterhalter verbinden hohe soziale und biologische Legacy. Sie sind besonders erfolgreich in der sozialen (+12,3 %) und ökologischen (+9,1 %) Dimension des nachhaltigen Unternehmenserfolgs.
- ➔ Familieneigentumserhalter weisen eine hohe biologische und materielle Legacy auf. Dieser Legacy

geht mit deutlichen Defiziten in allen Dimensionen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs einher (–19,0 % sozial, –12,2 % ökologisch, –3,2 % ökonomisch).

- ➔ Ganzheitliche weisen hohe Ausprägungen in allen Legacy-Dimensionen auf und sind auch bzgl. des nachhaltigen Unternehmenserfolgs stark überdurchschnittlich (+10,3 % sozial, +6,4 % ökologisch, +3,2 % ökonomisch).

**Fazit: Eine Balance in der Legacy schlägt Einseitigkeit. Eine reine Fokussierung auf materielle Legacy ist mit den schwächsten Ergebnissen verbunden. Soziale Legacy ist der stärkste individuelle Performancetreiber, entfaltet ihre volle Wirkung jedoch erst in Kombination mit materieller Legacy. Unternehmen, die soziale Werte (Vision, Sinn, Identität) mit Vermögen (Strukturen, Stabilität) verbinden, erzielen die besten ökonomischen Ergebnisse – und sichern sich gleichzeitig soziale und ökologische Spitzenpositionen.**

### GESAMTFAZIT

Die Studie zeigt, dass Legacy ein zentraler Mechanismus ist, um die Heterogenität in der Performance von Familienunternehmen zu erklären. Sie determiniert, ob ökonomische, soziale und ökologische Potenziale ausgeschöpft oder blockiert werden. Legacy kann sowohl unbeabsichtigte als auch beabsichtigte Folgen haben.

Für die Praxis bedeutet dies: Unternehmerfamilien sollten ihre Legacy aktiv reflektieren und als strategischen Kompass nutzen. Ein gemeinsam getragenes Legacy-Verständnis fördert Orientierung, reduziert Konflikte und entfaltet Potenziale – ökonomisch, sozial und ökologisch. Damit wird Legacy vom bloßen Erbe zum Gestaltungsinstrument enkelfähigen Wirtschaftens. In dieser Studie stellen wir eine Reihe von Elementen zum Umgang mit den einzelnen Arten von Legacy vor, um Sie dabei zu unterstützen.

# 1 | EINLEITUNG: LEGACY IN FAMILIENUNTERNEHMEN

---



*“What you leave behind is not what is engraved in stone monuments, but what is woven into the lives of others.” – Pericles  
(Flicker to Flame, Jeffrey Thompson Parker, October 2006)*

**S**tellen Sie sich folgendes Szenario vor: Ein Familienunternehmen, in vierter Generation erfolgreich im Maschinenbau tätig, steht am Scheideweg. Die Gründerin legte den Grundstein mit dem Credo unbedingter Produktqualität und finanzieller Stabilität. Ihre Nachfolger bauten das Unternehmen mit einem tiefen Gefühl der Verantwortung für die Belegschaft und die Heimatregion aus. Nun steht die nächste Generation bereit und mit ihr werden neue Fragen aufgeworfen. Reicht es, die finanzielle und soziale Stabilität zu wahren, wenn globale Lieferketten und Klimawandel radikal neue Anforderungen an die ökologischen Beiträge des Unternehmens stellen? Ist das Festhalten an den Werten der Gründer ein Garant für die Zukunft oder eine Fessel, die notwendige Innovationen verhindert? Diese unternehmerische Zerreißprobe ist kein Einzelfall. Sie offenbart die zentrale Kraft, die in Familienunternehmen wirkt: das Vermächtnis oder die Legacy.

Legacy ist der unsichtbare Faden, der die Generationen verbindet. Doch sie ist weit mehr als nur ein Blick in den Rückspiegel. Sie ist ein aktiver Gestaltungsprozess, der die strategische Ausrichtung von Familienunternehmen maßgeblich prägt. Oft als Kernmerkmal von Familienunternehmen genannt, bleibt der Begriff jedoch häufig unscharf und seine Wirkung uneindeutig. Einerseits kann Legacy als Anker der Vergangenheit wirken, der Risikoscheu und Widerstand gegen Veränderungen fördert und so Innovationen und die Auseinandersetzung mit sozialen und ökologischen Themen hemmt. Andererseits kann sie als Kompass für die Zukunft dienen, der eine lang-

fristige Vision ermöglicht, mutige Entscheidungen fördert und die Enkelfähigkeit des Familienunternehmens sicherstellt.

Diese Ambiguität verdeutlicht, dass es von erheblicher Bedeutung für Familienunternehmen ist, die Dimensionen, Mechanismen und den Einfluss von Legacy auf strategische Entscheidungen und den Unternehmenserfolg besser zu verstehen. Interessanterweise liegen in der Forschung bisher keine detaillierten Befunde zur Wirkung von Legacy vor.<sup>3</sup> Zudem ist der Legacy-Begriff bisher wenig greifbar und entzieht sich damit einem gezielten Management. Legacy ist somit zwar in allen Familienunternehmen vorhanden, wird aber in der Regel nicht bewusst reflektiert und entwickelt. Die vorliegende Studie widmet sich der Entschlüsselung des Legacy-Konzepts und seines Einflusses auf die Ergebnisse von Familienunternehmen. Die vorliegende Studie beantwortet zentrale Fragen: Was ist Legacy und welche Dimensionen von Legacy gibt es? Wie sind die Dimensionen von Legacy in Familienunternehmen ausgeprägt und welche Unterschiede gibt es? Wie beeinflussen unterschiedliche Ausprägungen der Legacy die ökonomische, ökologische und soziale Performance von Familienunternehmen?

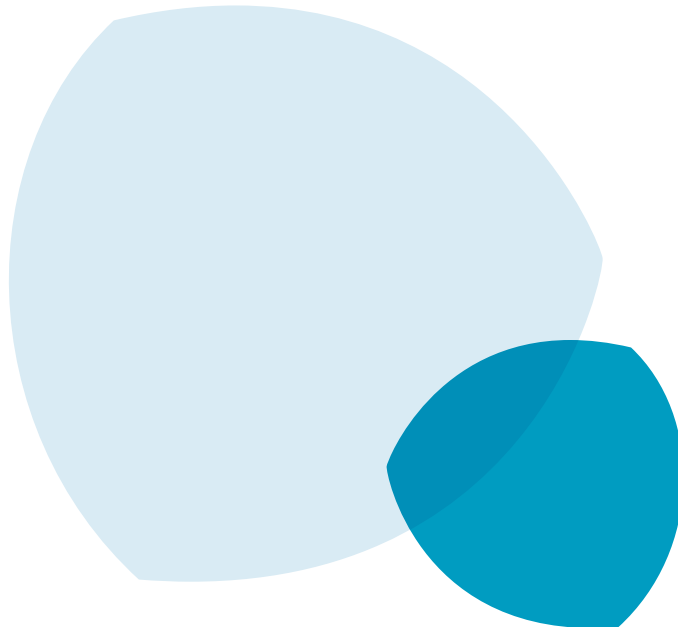
Auf Basis von Daten aus der internationalen Jahresbefragung 2024 des STEP Project Global Consortium untersuchen wir diese Fragen empirisch. Die Ergebnisse aus 2.145 Familienunternehmen verdeutlichen die Bedeutung von Legacy und zeigen bedeutsame Handlungsimplicationen für Familienunternehmer und -unternehmerinnen auf.

---

<sup>3</sup> Vgl. Radu-Lefebvre et al. (2024).

Wissenschaftlich betrachtet, beschreibt Legacy eine „dauerhafte Bedeutung, die mit der Identität eines einzelnen Akteurs verbunden ist und die sich typischerweise in Handlungen widerspiegelt, deren Wirkung sich nach der aktiven Zeit des Akteurs entfaltet, oder sich dauerhaft in den Kognitionen, Emotionen und Verhaltensweisen derjenigen manifestiert, die bleiben.“ Es geht um einen bewussten Übertragungsakt: Ein Individuum, der sogenannte Legacy-Sender, möchte etwas Bleibendes schaffen, das über den Zeitraum seiner persönlichen Wirksamkeit hinaus fortbesteht. Dieser Fortbestand kann entsprechend der Definition entweder darin bestehen, dass Auswirkungen nach dem Wirken des Legacy-Senders eintreten oder, dass die Bedeutung durch die nachfolgenden Personen weitergetragen wird.

Der Transferprozess der Legacy besteht aus drei Komponenten: den Handlungen des Senders, den eingesetzten Mechanismen und Artefakten (z. B. symbolische Gesten, Entscheidungen, Strukturen), sowie der Interpretation und Aneignung durch den Empfänger. In der familiären Logik entsteht daraus über die Zeit eine kollektive Familienlegacy, deren Wirkung über Generationen hinweg nachhallt. Die Legacy in der Familie beeinflusst, da sie von den Familienmitgliedern internalisiert wird, die langfristige Orientierung sowie strategische Entscheidungen des Unternehmens. Abbildung 2 veranschaulicht die dynamische Wechselwirkung zwischen dem individuellen Legacy-Sender, den verwendeten Übertragungsmechanismen und der kollektiven Aneignung durch die Familie, aus der sich über Zeit die Familienlegacy herausbildet.



## 2 | KONZEPTIONELLE ÜBERLEGUNGEN

---

### 2.1 | WAS IST LEGACY?

---

Um den Begriff der Legacy zu verstehen, ist es sinnvoll, diesen von eng verwandten Konzepten, insbesondere der Tradition, abzugrenzen. Tradition bezeichnet Geflecht aus Glaubensmustern, Bräuchen und symbolischen Praktiken, die von Generation zu Generation weitergegeben werden.<sup>4</sup> Tradition besteht aus zwei miteinander verknüpften Dimensionen: (1) einer objektiven Komponente, verstanden als die Geschichte „wie sie real war“, im Sinne einer kollektiven Historie; und (2) einer subjektiven Komponente, bei der die Vergangenheit aus der Perspektive der Gegenwart erzählt und interpretiert wird.<sup>5</sup> Tradition umfasst somit sowohl das „Was“ (also die historischen Fakten), als auch das „Wie“ (nämlich die narrative Übertragung). Demnach ist Tradition zwar an objektive Artefakte wie Dokumentationen, Bilder und die physischen Bestandteile des Unternehmens gebunden, ihr gegenwärtiger und zukünftiger Effekt kann jedoch durch Interpretation und Sinnstiftung beeinflusst werden. Führungskräften kommt demnach eine aktive Rolle in der Auswahl und Vermittlung von Erzählungen zu.

So kann Tradition trotz erheblicher objektiver Veränderungen des Unternehmens subjektiv unverändert fortbestehen, wenn durch bewusste narrative Auswahl ein Gefühl von Kontinuität gestiftet wird. Dieser Pro-

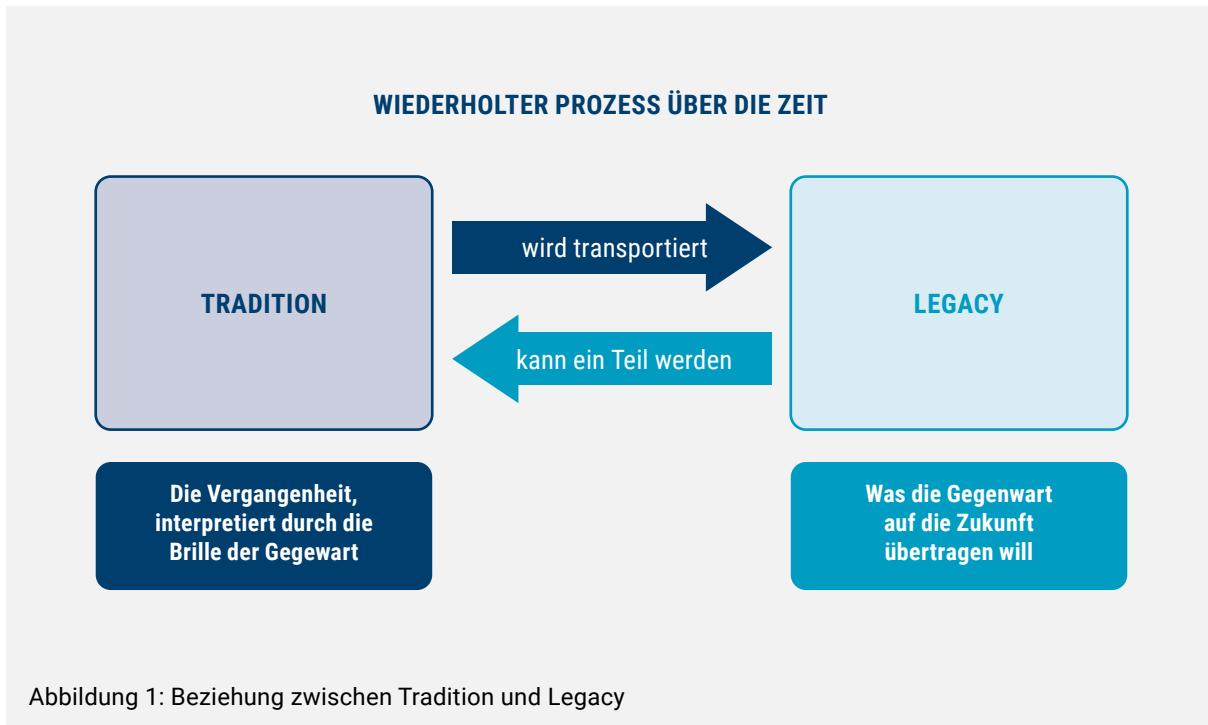
zess ist vergleichbar mit dem sog. Theseus-Paradoxon, das einen historischen Fall aus dem antiken Griechenland beschreibt, in dem ein berühmtes Schiff im Laufe der Zeit Planke für Planke ersetzt wird, bis kein ursprüngliches Teil mehr vorhanden ist. Obwohl objektiv nichts mehr des ursprünglichen Schiffes besteht, wird dieses dennoch als das Gleiche angesehen. Umgekehrt kann sich die Tradition analog zum Prinzip der „Stillen Post“, im Verlauf der Weitergabe und subjektiven Interpretation in kleinen, kaum merklichen Schritten verändern, auch ohne, dass sich ihre objektive Grundlage wandelt. Wir verstehen daher Tradition als ein narratives Gestaltungsinstrument familiengeführter Unternehmen, das die Vergangenheit durch die Linse der Gegenwart filtert und strategisch in organisationales Storytelling einbindet.

Legacy hingegen zielt in die entgegengesetzte Zeitrichtung. Es geht nicht primär um das Deuten der Vergangenheit, sondern um die Frage, was von der Gegenwart in die Zukunft getragen werden soll. Auch wenn Tradition Teil einer Legacy sein kann, etwa als Bestandteil von Erzählungen, Werten und Überzeugungen, ist das Verhältnis zwischen beiden Konzepten keineswegs linear oder deckungsgleich. Legacy kann völlig unabhängig von tradierten Geschichten entstehen. Wir verstehen daher Tradition und Legacy als miteinander verwobene, aber eigenständige Konzepte. Abbildung 1 illustriert diese konzeptionelle Unterscheidung und Verbindung.

---

<sup>4</sup> Vgl. Shils (1981).

<sup>5</sup> Vgl. Suddaby et al. (2020).



Wissenschaftlich betrachtet, beschreibt Legacy eine „dauerhafte Bedeutung, die mit der Identität eines einzelnen Akteurs verbunden ist und die sich typischerweise in Handlungen widerspiegelt, deren Wirkung sich nach der aktiven Zeit des Akteurs entfaltet, oder sich dauerhaft in den Kognitionen, Emotionen und Verhaltensweisen derjenigen manifestiert, die bleiben.“<sup>6</sup> Es geht um einen bewussten Übertragungsakt: Ein Individuum, der sogenannte Legacy-Sender, möchte etwas Bleibendes schaffen, das über den Zeitraum seiner persönlichen Wirksamkeit hinaus fortbesteht. Dieser Fortbestand kann entsprechend der Definition entweder darin bestehen, dass Auswirkungen nach dem Wirken des Legacy-Senders eintreten oder, dass die Bedeutung durch die nachfolgenden Personen weitergetragen wird.

Der Transferprozess der Legacy besteht aus drei Komponenten: den Handlungen des Senders, den eingesetzten Mechanismen und Artefakten (z. B. symbolische Gesten, Entscheidungen, Strukturen), sowie der Interpretation und Aneignung durch den Empfänger. In der familiären Logik entsteht daraus über die Zeit eine kollektive Familienlegacy, deren Wirkung über Generationen hinweg nachhallt. Die Legacy in der Familie beeinflusst, da sie von den Familienmitgliedern internalisiert wird, die langfristige Orientierung sowie strategische Entscheidungen des Unternehmens. Abbildung 2 veranschaulicht die dynamische Wechselwirkung zwischen dem individuellen Legacy-Sender, den verwendeten Übertragungsmechanismen und der kollektiven Aneignung durch die Familie, aus der sich über Zeit die Familienlegacy herausbildet.

<sup>6</sup> Vgl. Fox et al. (2024), S. 2.

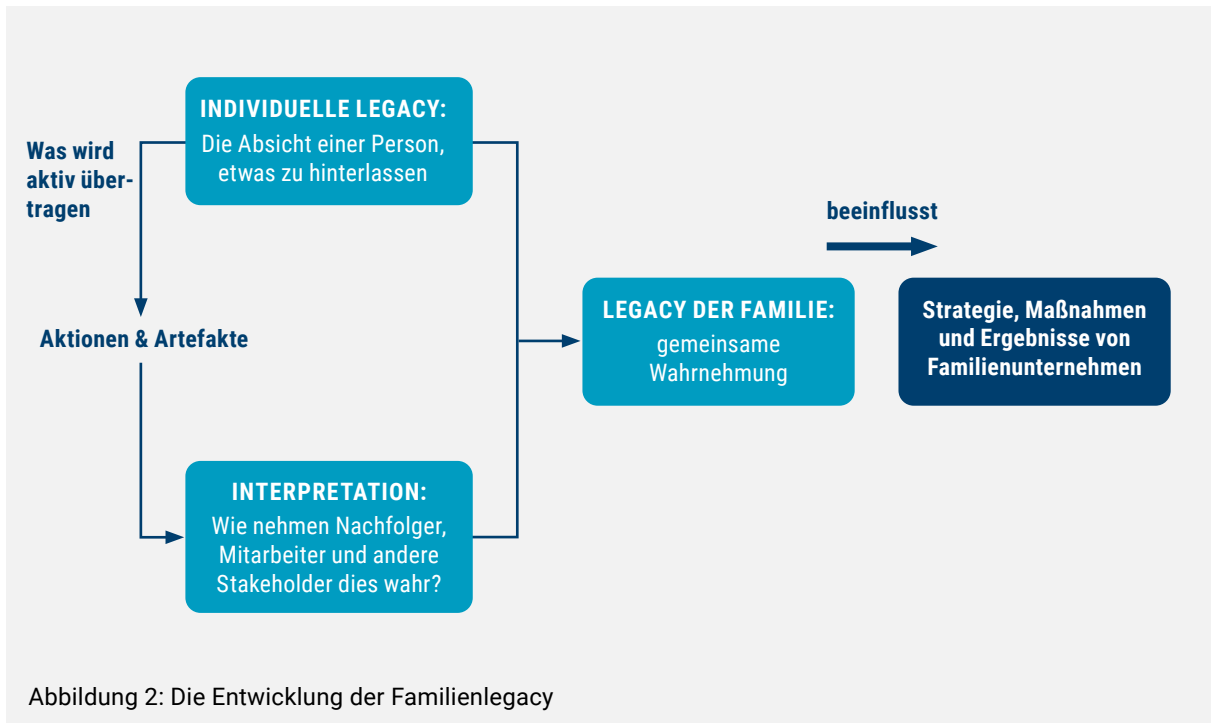


Abbildung 2: Die Entwicklung der Familienlegacy

Frühere Studien zeigen, dass solche Legacy-Prozesse das Verhalten von Familienunternehmen in mehrfacher Hinsicht prägen. So motiviert etwa der Wunsch, eine positive Legacy weiterzugeben und den Familienruf zu bewahren, häufig zu stärkerem sozialen und ökologischen Engagement.<sup>7</sup> Gleichzeitig können die Werte und strategischen Entscheidungen des Gründers so tief im Unternehmen verankert sein, dass eine ausgeprägte Pfadabhängigkeit entsteht, die zwar Stabilität bietet, aber notwendige Anpassungen, insbesondere Transformationen, erschwert.<sup>8</sup> Dieser Einfluss kann oft ein Paradox sein, insbesondere bei Innovationen: Während Legacy neue Wagnisse inspirieren kann, blockiert ein zu starres Festhalten an der Vergangenheit den Wandel.<sup>9</sup> Letztlich prägt Legacy die organisationale Identität und kann, sofern Nachfolger

sie unternehmerisch neu interpretieren, zur Grundlage strategischer Erneuerung werden.<sup>10</sup>

Um ein tiefgreifenderes Verständnis der Wirkmechanismen von Legacy zu entwickeln, greifen wir in dieser Studie auf die differenzierte Typologie von Hammond et al. (2016) zurück, die Legacy in drei idealtypische Dimensionen unterteilt: die soziale, die biologische und die materielle Legacy.<sup>11</sup>

- **Soziale Legacy** bezeichnet den Transfer von immateriellen Ressourcen wie Werten, Normen, Überzeugungen, Rollenbildern und moralischen Prinzipien. Sie zeigt sich beispielsweise in der Erwartung, dass nachfolgende Generationen bestimmte Haltungen übernehmen, etwa in Bezug auf Führungs-

<sup>7</sup> Vgl. Hsueh et al. (2023); Strike et al. (2015); Gómez-Mejía et al. (2025).

<sup>8</sup> Vgl. Erdogan et al. (2020); Bammens & Hünermund (2020).

<sup>9</sup> Vgl. De Massis et al. (2016).

<sup>10</sup> Vgl. Jaskiewicz et al. (2015).

<sup>11</sup> Vgl. Hammond et al. (2016).

verantwortung, Integrität oder Gemeinwohlorientierung.<sup>12</sup> Die soziale Legacy umfasst somit insbesondere Fragen danach, wie das Unternehmen mit Mitarbeitenden, Geschäftspartnern und seinem Umfeld umgeht und welche Verantwortung es für diese Gruppen übernimmt. Zudem bestimmt sie, welcher Wert nicht ökonomischen Beiträgen des Unternehmens wie z. B. philanthropischem Engagement, beigemessen wird.

- **Biologische Legacy** bezieht sich auf die biologische Abstammung und den Erhalt des Familiennamens sowie der Blutlinie über Generationen hinweg. Sie umfasst die implizite oder explizite Erwartung, dass Nachkommen nicht nur das Eigentum, sondern auch die Verantwortung für das Unternehmen übernehmen. Diese Form manifestiert sich in der transgenerationalen Intention und der bewussten Planung und Umsetzung der Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie.
- **Materielle Legacy** umfasst das Ziel, physische Vermögenswerte, etwa das Unternehmen selbst, Immobilien oder andere Kapitalanlagen, an die nächste Generation zu übertragen. Hier stehen wirtschaftliche Stabilität und Eigentumskontinuität im Vordergrund. Auch diese Form von Legacy ist nicht rein finanziell zu verstehen, sondern eng mit symbolischen Bedeutungen verknüpft. Das Überlassen eines Unternehmensanteils kann Ausdruck von Vertrauen, Verantwortung oder Status sein.

## 2.2 | MECHANISMEN ZUR WEITERGABE VON LEGACY

**F**amilienunternehmen stehen vor der Herausforderung, die Legacy so zu gestalten, dass sie den Fortbestand des Unternehmens, den Zusammenhalt der Familie und den Beitrag zur Gesellschaft langfristig sichert. Legacy entsteht jedoch nicht

automatisch, sondern wird durch gezielte Mechanismen in der Familie, im Unternehmen und an den Schnittstellen beider Systeme bewusst gestaltet und weitergegeben.

Die Forschung<sup>13</sup> sowie intensive Diskussionen mit Familienunternehmerinnen und -unternehmern zeigen, dass die verschiedenen Legacy-Dimensionen durch konkrete Gestaltungsmechanismen vermittelt werden können. Die Vermittlung sozialer Legacy zielt primär auf die Weitergabe von Werten und Normen ab und spiegelt sich erst sekundär in konkreten Aktivitäten wider. Sie erfolgt vorrangig über symbolische Mechanismen: Familienchroniken, Storybooks, biographische Erzählungen, Rituale und gemeinsame Reflexionsräume dienen als Vehikel für soziale Prägung. Der gezielte Einsatz von Storytelling als Erziehungs- und Managementinstrument ist hierbei ein zentrales Element. Mechanismen wie die Aufnahme von Familienmitgliedern in Führungspositionen sind typische Instrumente der biologischen Legacy. Somit umfasst die Weitergabe biologischer Legacy sämtliche Mechanismen des Nachfolgemanagements. Die Weitergabe materieller Legacy findet primär im juristischen Wirkungsbereich statt. Sie erfolgt über Erbschaftsregelungen, Treuhandmodelle oder Schenkungen, flankiert durch Governance-Strukturen, die die Interessen der Familie sichern und gleichzeitig das Unternehmen vor internen Konflikten schützen sollen. Insbesondere in Deutschland ist auch die Überführung der Unternehmenswerte in eine Stiftung eine mögliche Maßnahme zur Sicherung materieller Legacy, steht jedoch ggf. nicht im Einklang mit dem Erhalt der anderen Legacy-Dimensionen.<sup>14</sup>

Die nachfolgende Tabelle fasst zentrale Mechanismen der Legacy-Gestaltung zusammen, zeigt, wie sie wirken, und illustriert, was Unternehmerfamilien tun sollten und was sie vermeiden sollten. Sie dient damit als Orientierungshilfe, um die Chancen einer aktiven Legacy-Gestaltung zu nutzen und typische Fallstricke zu vermeiden.

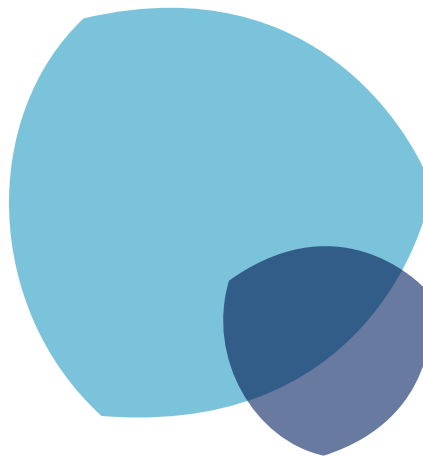
<sup>12</sup> Vgl. Hammond et al. (2016).

<sup>13</sup> Vgl. Hammond et al. (2016); Radu-Lefebvre et al. (2024).

<sup>14</sup> Vgl. Schiffer (2020).

	Mechanismus	Konkrete Maßnahmen	Dos	Don'ts
SOZIALE LEGACY	<b>Primäre Sozialisation</b>	Frühe Prägung durch Familienwerte, Vorbilder und Geschichten	Kinder spielerisch in Familientraditionen und den Unternehmensalltag einbinden	Kinder nicht überfordern oder auf eine einzige Laufbahn drängen
	<b>Rollenmodell</b>	Lernen durch Nachahmung respektierter Familienmitglieder	Vorleben von Integrität, Unternehmergeist, Resilienz	Kein Verhalten vorleben, das Innovation oder Diversität hemmt
	<b>Storytelling &amp; Family Storybook</b>	Geschichten und Narrative übertragen Identität; ein Storybook als Artefakt sichert Kontinuität	Gründer- und Familiengeschichten dokumentieren und neu interpretieren	Vergangenheit nicht verklären oder als starres Dogma nutzen
	<b>Sekundäre Sozialisation</b>	Wertevermittlung durch Unternehmenskultur und Routinen	Werte im Alltag sichtbar verankern	Nicht davon ausgehen, dass Kultur „automatisch“ wirkt
	<b>Mentoring &amp; Coaching</b>	Begleitung durch erfahrene Familien- und Nichtfamilienmitglieder	Vielfalt an Mentoren einbinden, auch externe	Keine einseitige oder diskriminierende Mentorenauswahl (z. B. Geschlecht, Rolle)
BIOLOGISCHE LEGACY	<b>Strategische Ausbildung</b>	Gezielte Ausbildung von Nachfolgern in relevanten Wissensbereichen für das Unternehmen	Ausbildung auf Unternehmensbedarfe und persönliche Interessen abstimmen	Bildung nicht als reinen Weg ins Unternehmen instrumentalisieren
	<b>Frühzeitige Einbindung</b>	Integration der nächsten Generation in Führungs- und Entscheidungsprozesse	Frühzeitige, rollenangemessene Einbindung	Kinder nicht allein wegen Biologie einbeziehen, sondern nach Eignung
	<b>Nachfolgeplanung</b>	Nachfolge frühzeitig und transparent organisieren	Frühzeitige Vereinbarung eines Nachfolgeprozesses (zeitlich und inhaltlich) zusammen mit Nachfolgern	Nachfolger nicht im Unklaren über Pläne lassen und/oder vor vollendete Tatsachen stellen
	<b>Formalisierung der Nachfolge</b>	Nachfolge im Gesellschafterkreis bzw. in einer Familienverfassung regeln	Anforderungen an Qualifikation in Familienverfassung regeln und danach verfahren	Keine Bevorteilung einzelner / Primogenitur

	Mechanismus	Konkrete Maßnahmen	Dos	Don'ts
MATERIELLE LEGACY	<b>Verträge und Rechte</b>	Gesellschaftsverträge regeln Eigentums- und Mitspracherechte	Klare Kriterien für Eigentum definieren	Verträge nicht starr halten – Anpassung an Generationenwechsel vernachlässigen
	<b>Erbschaftsregeln</b>	Festlegung des rechtlichen Transfers von Eigentum in der Familie	Transparente, faire Erbschaftsverhältnisse schaffen und erklären	Keine unklaren oder exklusiven Erbpraktiken
	<b>Stiftungen</b>	Schutz der Vermögenswerte durch Transfer in eine Stiftung	Geeignetes Stiftungsmodell finden und klar mit Familienwerten und -zielen verknüpfen	Stiftungen nicht als reinen Steuertrick nutzen, ohne Familienintegration
	<b>Wealth Preservation</b>	Vermögenswerte investieren	Diversifikation, nachhaltige Investments fördern	Keine klare Zielsetzung undifferenziertes Investmentportfolio

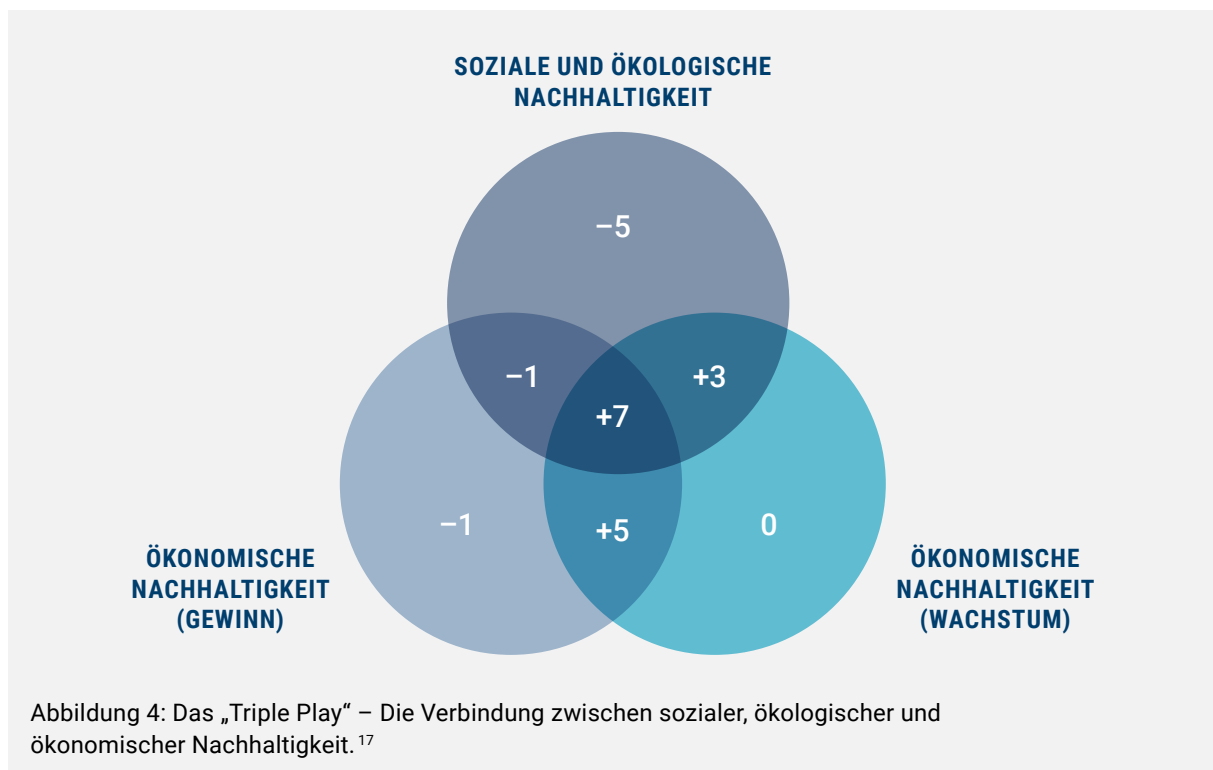
Abbildung 3: Mechanismen zur Weitergabe von Legacy<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Eigene Darstellung auf Basis der Erkenntnisse von Radu-Lefebvre et al. (2024) sowie umfangreicher Diskussionen mit Familienunternehmern und -unternehmerinnen auf der Trägersitzung der WIFU-Stiftung am 27.03.2025.

## 2.3 | DIE TRIPLE BOTTOM LINE ALS REFERENZRAHMEN FÜR UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG

In einem Umfeld wachsender globaler Herausforderungen und steigender gesellschaftlicher Erwartungen hat sich die eindimensionale Messung des nachhaltigen unternehmerischen Erfolgs überholt. An die Stelle reiner Finanzkennzahlen tritt zunehmend der ganzheitliche Ansatz der sogenannten Triple Bottom Line (TBL). Dieses Konzept, oft zusammengefasst als „Profit, People, Planet“, etabliert einen Bewertungsrahmen, der die ökonomische, soziale und ökologische Leistung eines Unternehmens gleichrangig betrachtet und somit ein umfassendes Bild seiner Zukunftsfähigkeit zeichnet.

Eine wegweisende Analyse von McKinsey & Company (2023), „The Triple Play“, unterstreicht die wirtschaftliche Bedeutung dieses integrierten Ansatzes.<sup>16</sup> Die Untersuchung von über 2.000 Unternehmen zeigt, dass sogenannte „Triple-Play-Champions“, also Unternehmen, die gleichzeitig Wachstum, Profitabilität und Nachhaltigkeit meistern, eine signifikant höhere Wertschöpfung erzielen als ihre Wettbewerber (siehe Abbildung 4). Ihr jährlicher Total Shareholder Return übertrifft denjenigen von Wettbewerbern mit einem rein ökonomischen Unternehmenserfolg um durchschnittlich zwei Prozentpunkte und den des Marktdurchschnitts sogar um sieben Prozentpunkte. Die zentrale Erkenntnis lautet: Nachhaltigkeit ist kein Kostenfaktor, der die Profitabilität mindert, sondern ein wichtiger Treiber von Wettbewerbsvorteilen und langfristigem Erfolg.



<sup>16</sup> Vgl. McKinsey & Company (2023).

<sup>17</sup> McKinsey & Company (2023).

Die drei Dimensionen der Triple Bottom Line lassen sich für den Kontext von Familienunternehmen wie folgt präzisieren:

- **Ökonomischer Erfolg** („Profit“): Diese Dimension umfasst als Fundament die finanzielle Stabilität, Rentabilität und das langfristige Wachstum des Unternehmens. Für Familienunternehmen ist die Sicherung der ökonomischen Leistungsfähigkeit nicht nur ein Geschäftsziel, sondern fundamental für den Erhalt des Familienvermögens und die transgenerationale Weitergabe. Ohne eine solide finanzielle Basis sind Investitionen in soziale und ökologische Belange nicht nachhaltig realisierbar.<sup>18</sup>
- **Sozialer Erfolg** („People“): Diese Dimension adressiert den Beitrag des Unternehmens zum Wohlergehen seiner Stakeholder, einschließlich Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten und der Gesellschaft. Ein enger Zusammenhalt, persönliches Vertrauen und ein starkes lokales Engagement können zu einer überdurchschnittlich hohen Mitarbeiterbindung und einem exzellenten Ruf des Unternehmens führen.<sup>19</sup>
- **Ökologischer Erfolg** („Planet“): Diese Dimension bezieht sich auf den verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen und die Minimierung des ökologischen Fußabdrucks. Familienunternehmen zeigen in der Forschung hier ein ambivalentes Bild. Während einige Studien herausfinden, dass Familienunternehmen einen höheren ökologischen Erfolg aufweisen als Nicht-Familienunternehmen,<sup>20</sup> zeigen andere Studien sogar ein umgekehrtes Bild.<sup>21</sup> Einerseits kann die langfristige Perspektive und das Reputationsbewusstsein von Familienunternehmen zu proaktivem Umweltenga-

gement führen, um die Lebensgrundlagen für zukünftige Generationen zu sichern.<sup>22</sup> Andererseits können eine hohe Risikoaversion und die Priorisierung des sozio-emotionalen Vermögens (Socio-emotional Wealth), potenziell riskante, hohe Investitionen und ökologische Innovationen hemmen.<sup>23</sup>

Die drei Säulen der Triple Bottom Line stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern sind eng miteinander verknüpft. Investitionen in bessere Arbeitsbedingungen (sozial) können die Produktivität steigern (ökonomisch), während ressourcenschonende Produktionsprozesse (ökologisch) Kosten senken (ökonomisch) und die Reputation verbessern (sozial). Gerade für Familienunternehmen bietet dieser integrierte Ansatz eine besondere Chance. Ihre auf Langfristigkeit ausgerichtete Orientierung sowie die enge Verknüpfung von Unternehmens- und Familienidentität schaffen eine ideale Ausgangslage, um ökonomische, soziale und ökologische Ziele als Einheit zu verstehen und zu verfolgen.

Bisher liefert die Forschung zu Familienunternehmen und der Triple Bottom Line kein einheitliches Bild. Die prominenteste Begründung für eine positive Triple Bottom Line-Bilanz liegt in der Langfristorientierung von Familienunternehmen. Der Wunsch, ein gesundes Unternehmen an die nächste Generation zu übergeben, erzeugt einen natürlichen Anreiz für nachhaltiges Wirtschaften.<sup>24</sup> Investitionen in Umweltschutz oder Mitarbeiterwohl sind aus dieser Perspektive keine kurzfristigen Kosten, sondern strategische Maßnahmen zur Sicherung der langfristigen „license to operate“. Eng damit verknüpft ist der Schutz des Familiennamens und der Reputation. Da die Reputation des Unternehmens untrennbar mit der der Familie verbunden ist, haben Familienunternehmen ein starkes Eigeninteresse, ethisch und sozial verantwortlich zu

<sup>18</sup> Vgl. Schneider/Clauß (2020).

<sup>19</sup> Vgl. Zellweger et al. (2019); Chrisman et al. (2011).

<sup>20</sup> Vgl. Sharma & Sharma (2015); Lorenzen et al. (2024).

<sup>21</sup> Vgl. Miroshnychenko et al. (2022).

<sup>22</sup> Vgl. Sharma/Sharma (2015); Lorenzen et al. (2024).

<sup>23</sup> Vgl. Berrone et al. (2010).

<sup>24</sup> Vgl. Le Breton-Miller & Miller (2006).

<sup>25</sup> Vgl. Cennamo et al. (2012); Berrone et al. (2010).

handeln, um den guten Namen für künftige Generationen zu wahren.<sup>25</sup> Dieses Reputationskapital kann sich direkt in ökonomischen Vorteilen wie höherer Kundentreue und leichterem Zugang zu Kapital niederschlagen.

Demgegenüber steht die Theorie des Socioemotional Wealth, die paradoxerweise sowohl positive als auch negative Effekte erklären kann. Während der Schutz von Socioemotional Wealth zu verantwortungsvollem Handeln führen kann, kann er auch eine starke Risikoaversion hervorrufen. Groß angelegte Investitionen in disruptive grüne Technologien oder umfassende soziale Programme können als Bedrohung für das über Generationen angesammelte Familienvermögen wahrgenommen und daher vermieden werden.<sup>26</sup> Ferner kann die Konzentration auf die Familie dazu führen, dass die Interessen von familienfremden Stakeholdern – wie der breiteren Gesellschaft oder der Umwelt – hinter der der Familie zurücktreten.<sup>27</sup> Dies kann sich in geringeren Investitionen in Umweltschutz oder einer Vernachlässigung von Diversitätsinitiativen äußern. Ein weiterer hemmender Faktor kann die Pfadabhängigkeit sein, bei der ein Festhalten an „traditionellen“ Geschäftspraktiken aus Respekt vor den Gründergenerationen notwendige Innovationen im sozialen und ökologischen Bereich blockiert.

Diese widersprüchlichen Befunde deuten auf eine zentrale Erkenntnis hin: Das eine Familienunternehmen gibt es nicht. Die entscheidende wissenschaftliche Herausforderung liegt darin, die erhebliche Heterogenität innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen zu verstehen.<sup>28</sup> Ob ein Familienunternehmen seine Potenziale entlang der Triple Bottom Line ausschöpft oder nicht, hängt offenbar von tieferliegenden Faktoren ab, die sein strategisches Verhalten bestimmen. Weder die Langfristorientierung noch die SEW-Perspektive

allein können die beobachteten Unterschiede vollständig erklären. Es bleibt die kritische Frage: Welcher Mechanismus entscheidet darüber, ob die Familie als Motor oder als Bremse für eine umfassende Nachhaltigkeitsleistung wirkt?

Genau an diesem Punkt setzt die vorliegende Studie an. Wir argumentieren, dass das Konzept der Legacy der entscheidende, bisher jedoch unterbelichtete Faktor ist, um dieses Puzzle zu lösen. Die Art und Weise, wie eine Unternehmerfamilie ihr Vermächtnis definiert, ob primär materiell, sozial oder biologisch oder eine Kombination dessen, prägt ihre Werte, Ziele und strategischen Prioritäten. Das Verständnis der Legacy bietet somit den Schlüssel, um die widersprüchlichen Ergebnisse in der Triple Bottom Line zu erklären und Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten. Die vorliegende Studie untersucht daher, wie die unterschiedlichen Ausprägungen der Legacy-Dimensionen (sozial, biologisch und materiell) die Performance von Familienunternehmen über alle drei Dimensionen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs hinweg systematisch beeinflussen.



<sup>26</sup> Vgl. Gómez-Mejía et al. (2007).

<sup>27</sup> Vgl. Cennamo et al. (2012).

<sup>28</sup> Vgl. Daspit et al. (2021).

## 3 | STUDIENÜBERBLICK

---

Um die Einflüsse der Legacy auf die Triple Bottom Line empirisch zu untersuchen, stützen wir uns auf die umfassende Umfrage des STEP Project Global Consortium aus dem Jahr 2024 mit mehr als 2.000 Unternehmen weltweit. Das STEP Project Global Consortium, dessen Gründungsmitglied das WIFU-Institut ist, ist die weltweit führende Forschungsinitiative, die sich explizit der Untersuchung von unternehmerischen Prozessen, Strategien und der Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen über Generationen hinweg widmet. Die thematische Ausrichtung des STEP Reports 2024 (Unlocking legacy in family businesses), unterstreicht die Eignung des Datensatzes sowie die Relevanz der Thematik.<sup>29</sup>

### 3.1 | DATENGRUNDLAGE UND STICHPROBE

---

Der für diese Studie genutzte Datensatz umfasst Familienunternehmen aus 71 verschiedenen Ländern, Regionen und Territorien und 18 verschiedenen Industriezweigen. Er ist der bislang umfangreichste seiner Art und umfasst in seiner unbereinigten Form die Antworten von 2.683 Führungskräften. Die breite geografische und sektorale Streuung ist ein wesentlicher Vorteil, da sie die Untersuchung von Legacy als ein universelles Phänomen ermöglicht, dessen grundlegende Mechanismen über spezifische nationale oder industrielle Kontexte hinaus generalisiert werden können. Insbesondere bei der Analyse von sozialer und ökologischer Unternehmenserfolge, die stark von lokalen Normen und Gesetzen geprägt sein können, hilft diese globale Perspektive dabei, potenzielle Verzerrungen zu reduzieren und die zugrundeliegenden Wirkungsweisen der Legacy präziser zu isolieren. Des Weiteren ermöglicht die internationale Breite des Datensatzes auch einen internationalen Vergleich der Legacy-Dimensionen zwischen verschiedenen Ländern und kulturellen Kontexten.

Die Stichprobe ist auch hinsichtlich Alter und Generationenfolge heterogen und reicht von Unternehmen der zweiten bis zu Unternehmen jenseits der fünften Generation. Ihre Breite ermöglicht es uns, die Unterschiede im Familienerbe zwischen jüngeren und älteren Unternehmen sowie zwischen verschiedenen Kontrollgenerationen zu untersuchen. Somit bietet sie eine Stichprobe, die auch die Realität von Familienunternehmen abbildet und die Wahrscheinlichkeit verringert, dass wir Schlussfolgerungen ziehen, die nur für bestimmte Arten von Familienunternehmen gelten. So gewinnen wir wertvolle Erkenntnisse, die verschiedene Familienunternehmen unterstützen können.

Eine detaillierte deskriptive Darstellung der Charakteristika der befragten Unternehmen findet sich im Anhang dieses Studienberichts.



---

<sup>29</sup> Vgl. STEP Project Global Consortium (2024).

### 3.2 | MESSUNG DER VARIABLEN

Die zentralen Konstrukte dieser Studie wurden über validierte Messindikatoren im Rahmen der standardisierten STEP-Befragung erfasst, um eine hohe Reliabilität und Validität der Messung zu gewährleisten. Die Befragten, typischerweise der CEO oder ein anderes hochrangiges Familienmitglied, bewerteten jeweils ihre Zustimmung (1: Stimme gar nicht zu; 5: Stimme voll zu) zu Aussagen bzgl. der abgefragten Konstrukte (Bedeutung von Legacy, Einbindung der Next Gen, Unternehmenserfolg).

Die materielle Legacy wurde durch Items operationalisiert, die sich auf die Wichtigkeit der Weitergabe von finanziellem Vermögen und des Unternehmens selbst beziehen. Die soziale Legacy erfasste die Bedeutung der Weitergabe von Werten durch Storytelling. Die biologische Legacy wurde über Fragen zur Intention und zur konkreten Planung der Übergabe der Unternehmensführung an ein Familienmitglied erfasst, um die transgenerationale Kontinuität an der Spitze sicherzustellen.

Die Fragen zur Triple Bottom Line operationalisieren den ökonomischen, ökologischen und sozialen Unternehmenserfolg. Fragen zum ökonomischen Unternehmenserfolg basierten auf der Selbsteinschätzung des Unternehmenswachstums im Vergleich zur Konkurrenz. Die ökologische und soziale Leistung basierte auf zuverlässigen und bewährten Messgrößen aus der wissenschaftlichen Literatur. Im Mittelpunkt der ökologischen Leistung standen die Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks und Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen, um umweltfreundlicher zu werden, beispielsweise bei Produktdesign und -prozessen. Fragen zum sozialen Unternehmenserfolg konzentrierten sich darauf, ob das Unternehmen humanitäre Aktionen und Projekte unterstützt und zum Wohl der regionalen Gemeinschaft beiträgt.

### 3.3 | ANALYSESTRATEGIE

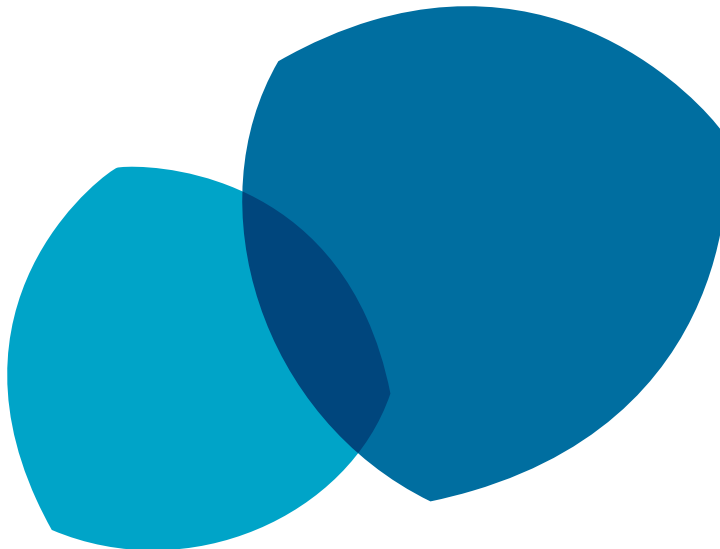
Die empirische Untersuchung folgte einem mehrstufigen Vorgehen, um eine robuste und differenzierte Beantwortung der Forschungsfragen zu ermöglichen. Im ersten Schritt wurde die „Legacy-Landschaft“ deskriptiv analysiert, um die grundlegende Relevanz und Heterogenität des Themas in Familienunternehmen zu untermauern. Wie in den folgenden Abbildungen ersichtlich, wurden hierbei systematische Unterschiede in der Ausprägung der Legacy-Dimensionen nach Region, Generation und Unternehmensgröße herausgearbeitet.

Im zweiten Schritt wurde der direkte Einfluss der Legacy auf die Performance in der Triple Bottom Line mittels statistischer wissenschaftlicher Verfahren getestet. Konkret wurden multiple Regressionsanalysen angewendet. Diese Methode erlaubt es, den Einfluss jeder einzelnen Legacy-Dimension (materiell, sozial, biologisch) auf die jeweiligen Dimensionen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs (ökonomisch, sozial, ökologisch) zu isolieren. Es wurden wichtige Kontrollvariablen wie Unternehmensgröße, Alter, Branche und Land statistisch kontrolliert, um sicherzustellen, dass die gefundenen Effekte tatsächlich auf die Legacy-Ausrichtung und nicht auf andere strukturelle Unterschiede zwischen den untersuchten Familienunternehmen zurückzuführen sind.

Der dritte Schritt widmete sich der Beantwortung der Frage, wie die Legacy ihre Wirkung entfaltet. Deswegen wurde hier eine sogenannte Mediationsanalyse durchgeführt. Dieser methodische Ansatz testet die Annahme, dass der zuvor untersuchte Zusammenhang nicht zwangsläufig direkt ist, sondern indirekt über dazwischenliegende Mechanismen (den Mediator) stattfindet. Konkret testen wir die Hypothese, dass die Legacy-Dimensionen nicht nur direkt auf die drei Dimensionen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs

wirken, sondern, dass dieser Effekt dadurch zustande kommt, dass Legacy zunächst zu einer stärkeren Einbeziehung der nächsten Generation führt, welche ihrerseits die Unternehmensperformance steigert. Das Modell prüft somit eine kausale Kette: Die Legacy-Absicht der älteren Generation (z. B. eine starke soziale Legacy) führt zu verstärkten Investitionen in die Entwicklung der Nachfolger (z. B. Wertevermittlung, Ausbildung). Diese gezielte Förderung der „Next Gen“ wiederum führt dann zu einer besseren sozialen Leistung des Unternehmens. Die Mediationsanalyse ermöglicht es somit, den Prozess der Legacy-Übertragung aufzudecken und zu verstehen, wie das Vermächtnis über die Generationen hinweg in konkrete unternehmerische Ergebnisse übersetzt wird.

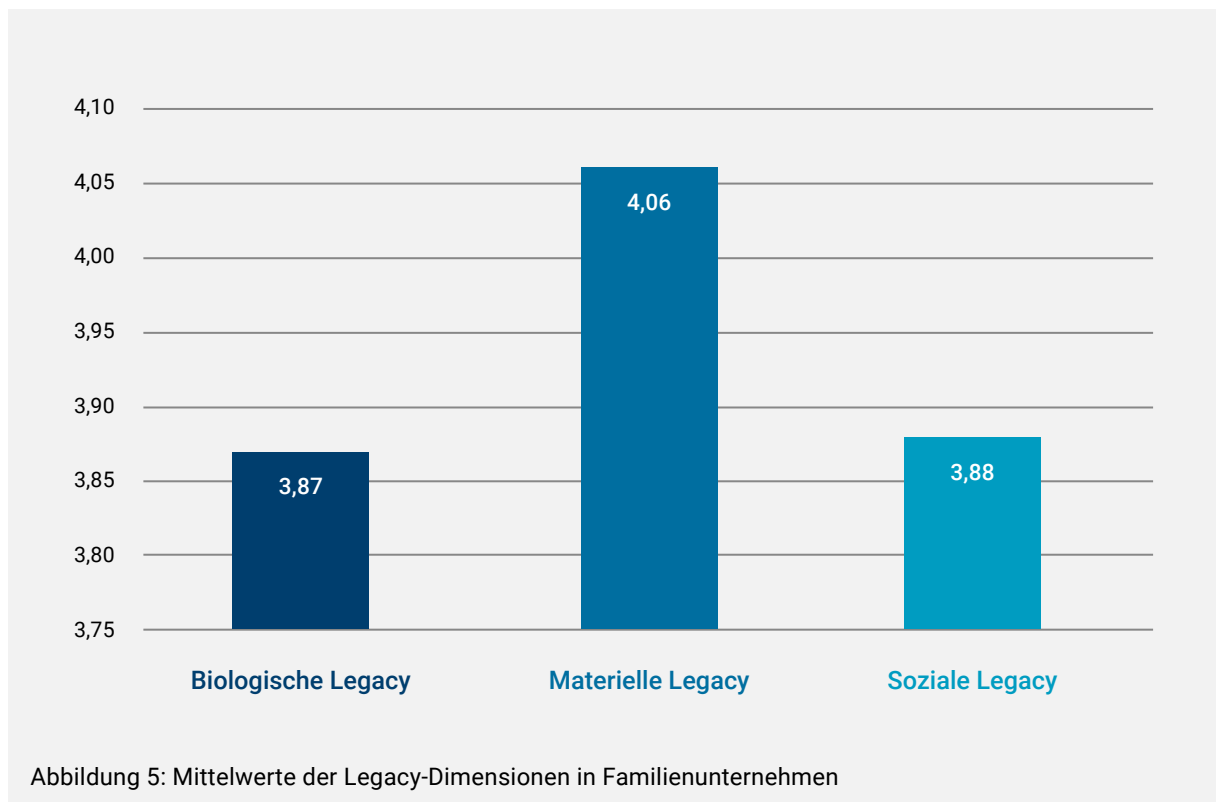
Im letzten Schritt führten wir eine sogenannte Clusteranalyse durch, um zu überprüfen, ob die Legacy-Dimensionen eher gemeinsam oder isoliert auftreten. Dieser methodische Ansatz identifiziert innerhalb eines Datensatzes Unternehmen, die aufgrund von Ähnlichkeiten in den Ausprägungen bestimmter Variablen zu Gruppen zusammengefasst werden können. Die damit aufgedeckten typischen Legacy-Typen stellen repräsentative Muster für die gemeinsame Ausprägung der Legacy-Dimensionen in Familienunternehmen dar und können als Ganzes bzgl. ihrer Wirkung auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg betrachtet werden. Dadurch können wir besser beurteilen, wie sich die Legacy tatsächlich auf die Triple Bottom Line auswirkt und welche Wechselwirkungen die einzelnen Legacy-Dimensionen aufweisen.



## 4 | ERGEBNISSE DER STUDIE

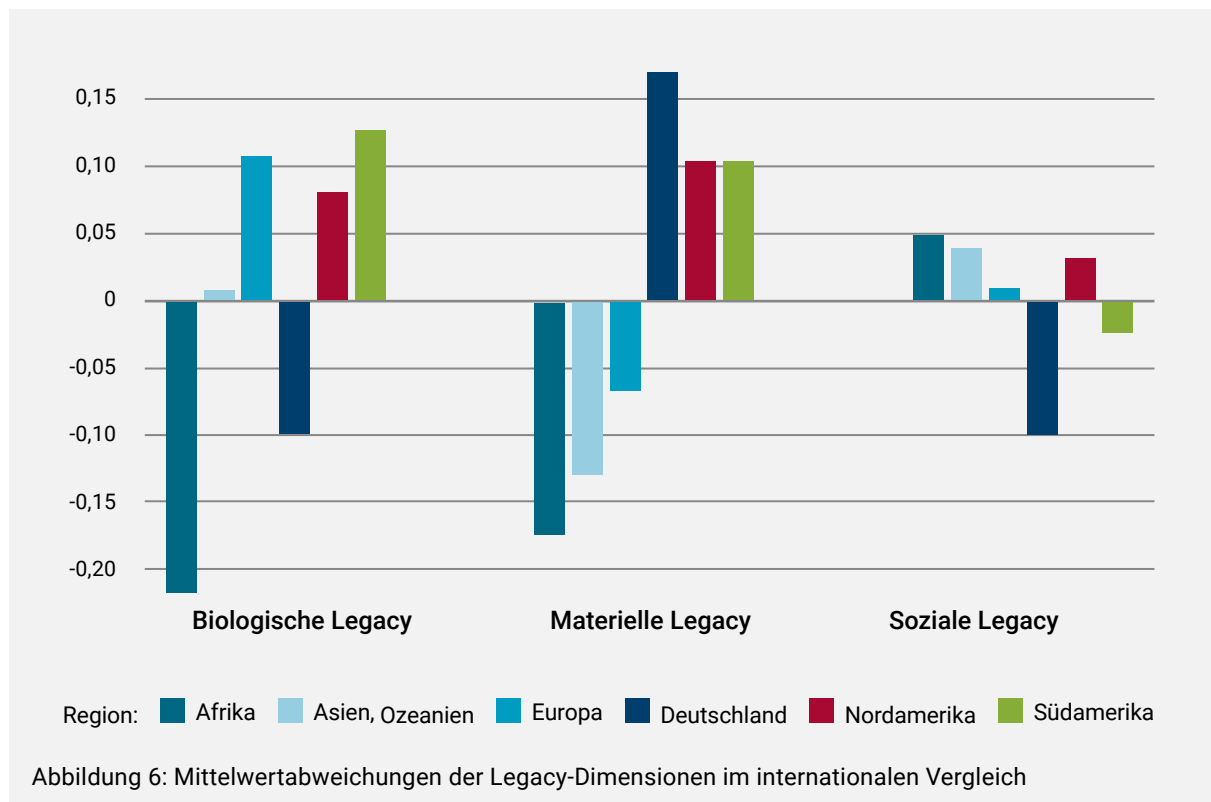
### 4.1 | WELCHE AUSPRÄGUNGEN DER LEGACY-DIMENSIONEN EXISTIEREN IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Die deskriptive Analyse zeigt insgesamt recht hohe Ausprägungen der Legacy-Dimensionen in den befragten Familienunternehmen. Abbildung 5 zeigt die jeweiligen Mittelwerte von sozialer Legacy (3,88), biologischer Legacy (3,87) und materieller Legacy (4,06). Auffällig ist, dass die materielle Dimension im Vergleich am stärksten ausgeprägt ist, während soziale und biologische Dimensionen ein nahezu identisches Niveau erreichen.



Vergleicht man die Ausprägungen der Legacy-Dimensionen international, zeigt sich, dass ein sehr unterschiedlicher Fokus auf die Legacy-Dimensionen gelegt wird (siehe Abbildung 6). Dies unterstreicht eine spezifische kulturelle und wirtschaftliche Prioritätensetzung von Familienunternehmen. Ein zentrales Ergebnis für den deutschen Kontext (dunkelblauer Balken) ist, dass deutsche Familienunternehmen stark auf materielle Legacy ausgerichtet sind und gleichzeitig in den sozialen und biologischen Dimensionen, in denen sie unter

dem globalen Mittelwert liegen. Die materielle Legacy erreicht zudem in Nord- und Südamerika höhere Ausprägungen, geht dort jedoch jeweils auch mit einer höheren Bedeutung biologischer Legacy einher. Im asiatischen und afrikanischen Raum erreicht Legacy insgesamt die niedrigsten Werte, wobei insbesondere afrikanische Familienunternehmen in puncto biologischer und materieller Legacy deutlich hinter denen in den anderen Regionen liegen.



Eine weitere Analyse zeigt, dass die Bedeutung der Legacy-Dimensionen sich mit dem Generationenübergang verändert. Bemerkenswert ist, dass die Bedeutung biologischer Legacy über Generationen hinweg kontinuierlich zunimmt, was darauf hindeutet, dass die Sicherung der familieninternen Kontrolle mit der Reife des Unternehmens an strategischer Wichtigkeit gewinnt. Die materielle Legacy hingegen bleibt von Generation zu Generation weitgehend konstant.

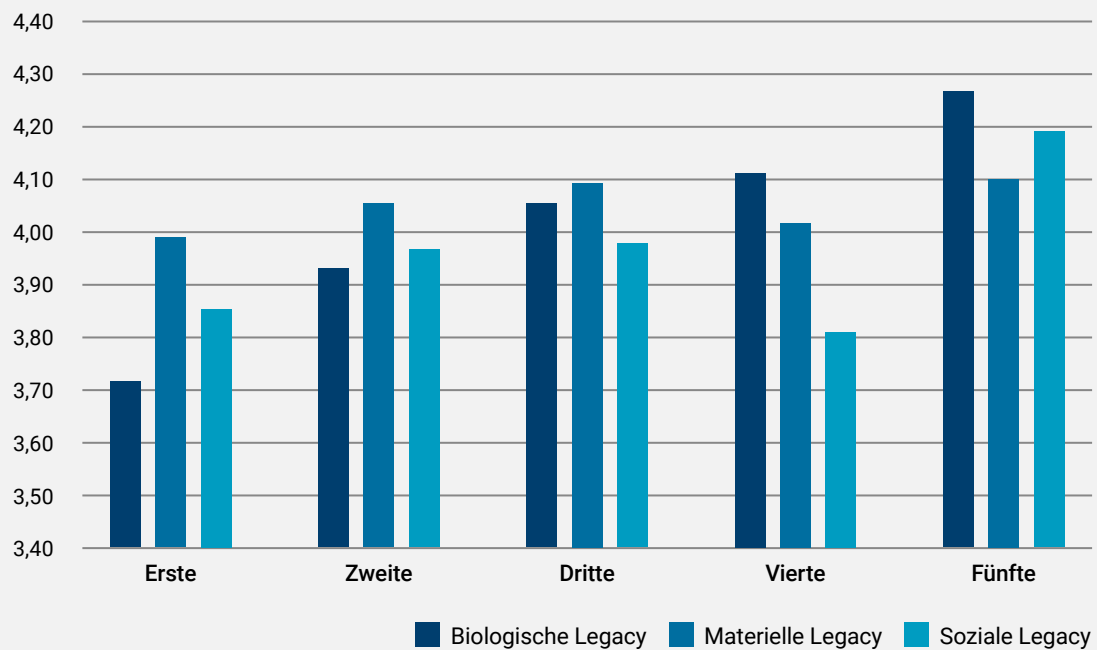
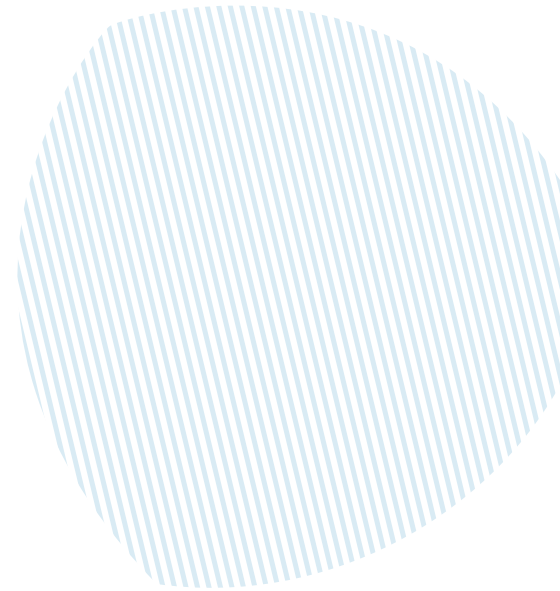
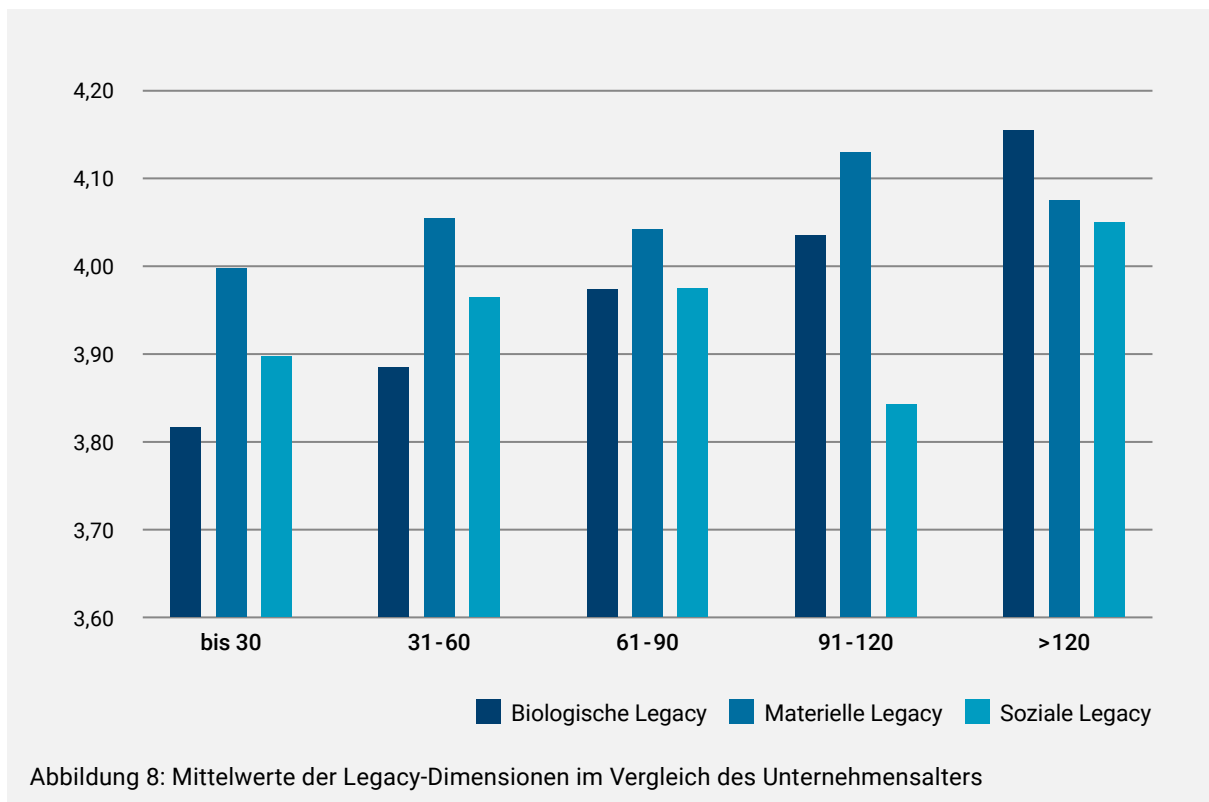
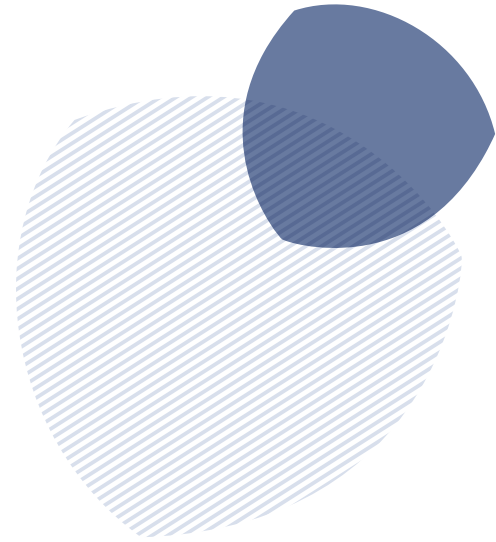
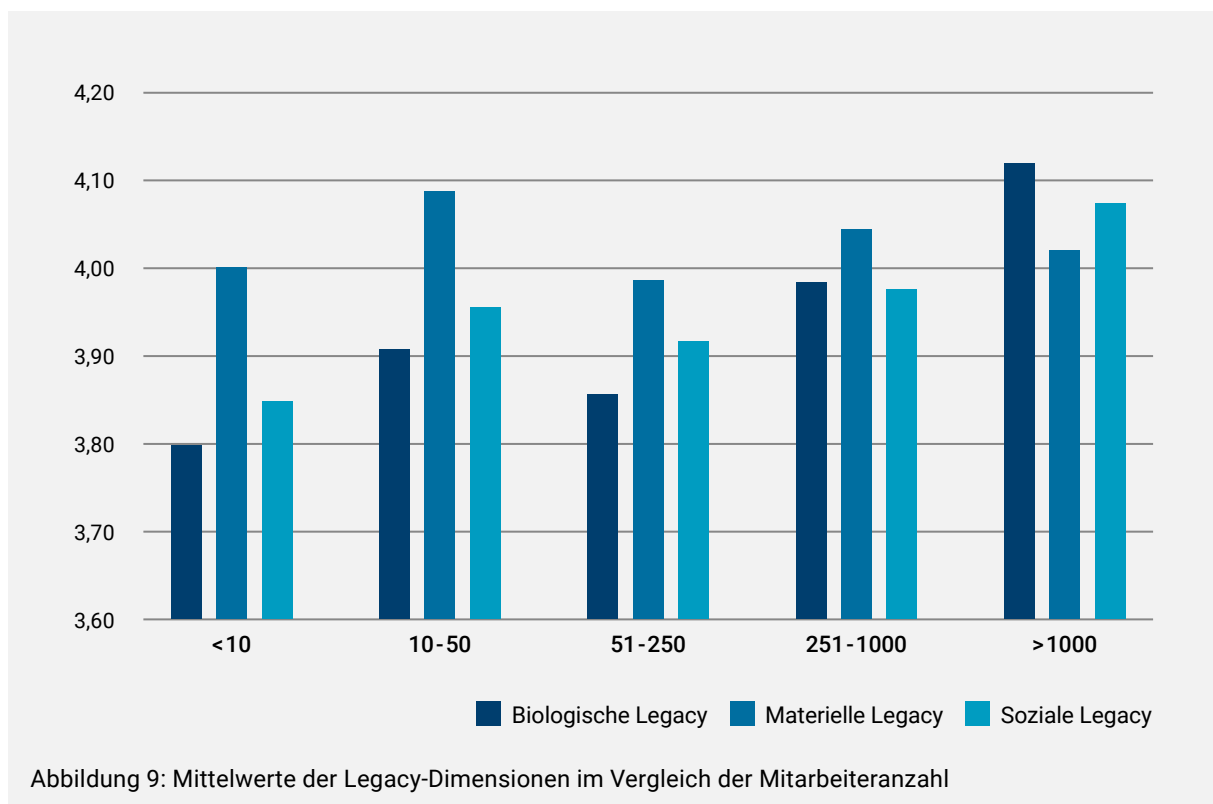


Abbildung 7: Mittelwerte der Legacy-Dimensionen im Generationenvergleich

Ebenso zeigt sich, dass die gesamte Bedeutung der Legacy mit dem Alter (siehe Abbildung 8) und der Größe des Unternehmens (Abbildung 9) wächst, was nahelegt, dass die bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Vermächtnis in etablierteren und größeren Familienunternehmen eine stärkere Rolle einnimmt.



Zudem wird deutlich, dass die Unternehmensgröße nicht nur einen stärkeren Fokus auf materielle Legacy schafft, da mehr physische Assets übertragen werden müssen, sondern auch die soziale Legacy des Unternehmens steigert. Dies ist im Einklang mit der häufig untermauerten sozialen Verantwortung von Familienunternehmen.<sup>30</sup> Je größer das Unternehmen wird und je mehr Mitarbeitende das Unternehmen hat, desto größer wird auch die soziale Verantwortung, die das Unternehmen für diese Mitarbeitende und die Gesamtheit der etablierten Stakeholder tragen und weitergeben muss.

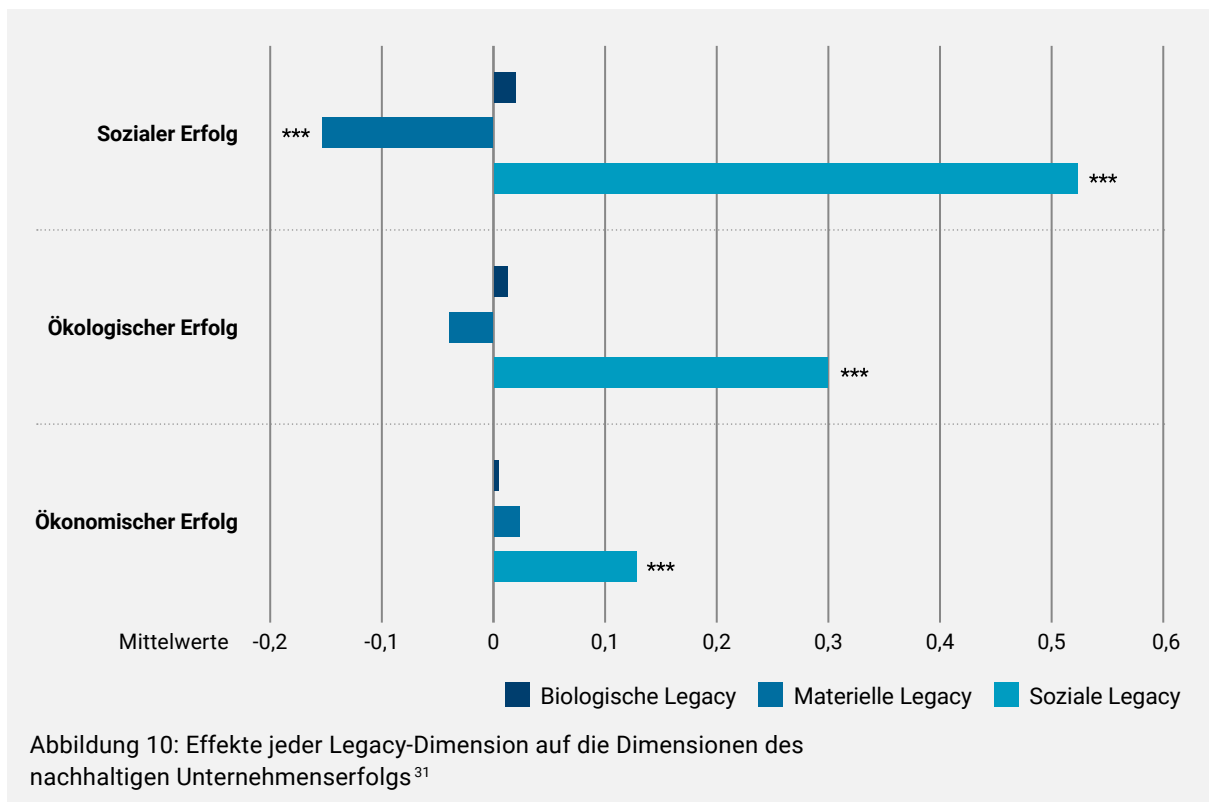


<sup>30</sup> Vgl. für einen Überblick Stock et al. (2024).

## 4.2 | WELCHE EFFEKTE HAT LEGACY AUF DEN NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSERFOLG?

Um den direkten Einfluss der Legacy auf den Unternehmenserfolg zu verstehen, haben wir zunächst analysiert, wie die drei Legacy-Dimensionen – sozial, materiell und biologisch – jeweils mit dem ökonomischen, sozialen und ökologischen Unternehmenserfolg zusammenhängen. Die Ergebnisse zeichnen ein klares und differenziertes Bild, das die strategische Bedeutung der Legacy unterstreicht.

Abbildung 10 visualisiert die Effekte (Balken) der Legacy-Dimensionen für jede einzelne Dimension des nachhaltigen Unternehmenserfolgs (in Zeilen). Balken, die nach rechts ( $>0$ ) ausschlagen, zeigen positive Effekte, Balken, die nach links ( $<0$ ) ausschlagen, negative Effekte. Wie die Abbildung eindrücklich zeigt, ist die soziale Legacy die einzige der drei Legacy-Dimensionen, die sich durchgängig positiv auf alle drei Dimensionen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs auswirkt. Unternehmen, die großen Wert auf die Weitergabe von Werten, Reputation und moralischen Prinzipien legen, sind nicht nur sozial und ökologisch leistungsfähiger, sondern auch ökonomisch erfolgreicher als ihre Wettbewerber. Dieser Befund legt nahe,



<sup>31</sup> Signifikante Effekte ( $p < 0,001$ ) werden mit \*\*\* gekennzeichnet.

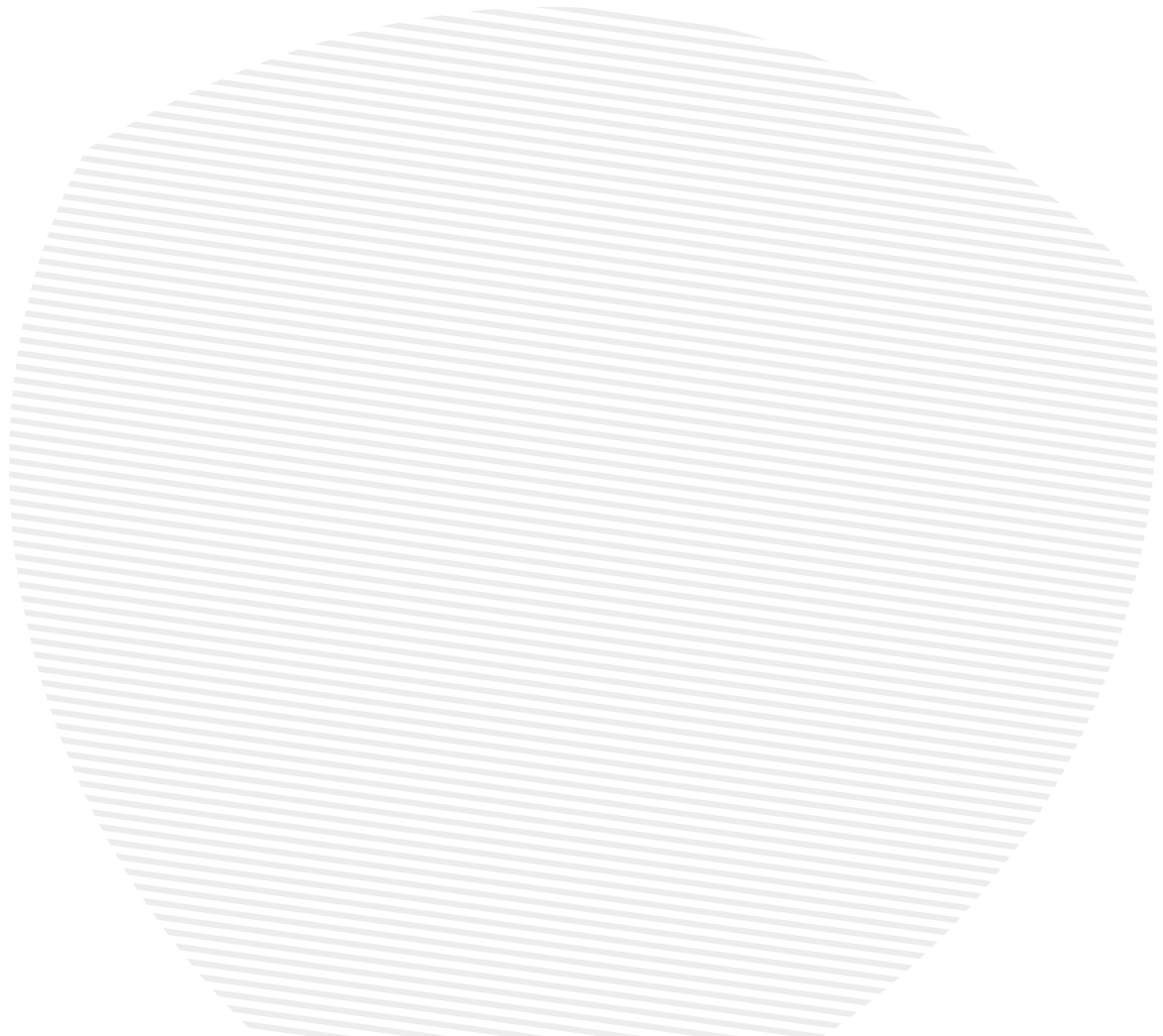
dass eine starke soziale Legacy als strategischer Kompass dient, der Entscheidungen im Sinne einer ganzheitlichen und langfristigen Wertschöpfung lenkt.

Im Gegensatz dazu zeigt sich bei der materiellen Legacy ein weniger erfreuliches Bild: Sie wirkt sich negativ und signifikant auf die soziale Performance aus, während für die ökonomische und ökologische Dimension keine Effekte erkennbar sind. Dies deutet darauf hin, dass eine einseitige Orientierung an Vermögenserhalt und materieller Sicherung soziale Dynamiken innerhalb des Unternehmens eher behindern kann. Auch die biologische Legacy bleibt hinter den Erwartungen zurück. Sie entfaltet in keiner Dimension

des nachhaltigen Erfolgs einen signifikanten Einfluss, was nahelegt, dass die bloße Weitergabe des Unternehmens über Generationen hinweg ohne zusätzliche wertebasierte Elemente nicht automatisch zu nachhaltigerer Performance führt.

## FAZIT

**Soziale Legacy führt zu nachhaltigem Unternehmenserfolg in allen Dimensionen.**

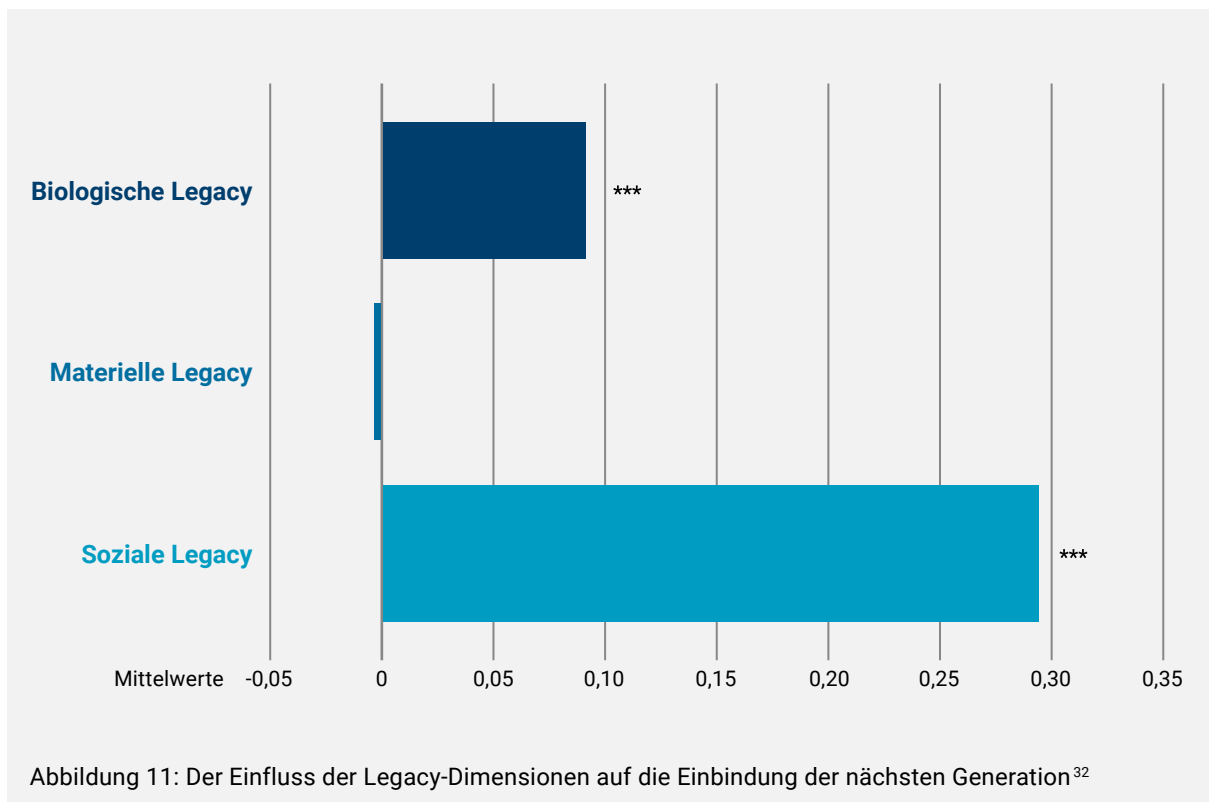


### 4.3 | WELCHER MECHANISMUS ERKLÄRT DEN ZUSAMMENHANG ZWISCHEN LEGACY UND DEM NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSERFOLG?

Die vorangegangenen Ergebnisse weisen zwar einen interessanten Effekt nach, verwundern jedoch auch bzgl. der Einseitigkeit der positiven Effekte von sozialer Legacy, im Gegensatz zu den eher breiten Annahmen in der Literatur. Somit stellt sich die Frage, ob diese Analyse bereits ein vollständiges Bild zeichnet oder ob wichtige Mechanismen bisher unberücksichtigt bleiben. Somit stellt sich, nachdem wir die direkten Effekte untersucht haben,

noch die entscheidende Frage nach dem Wirkungsmechanismus: Wie genau übersetzt sich eine Legacy-Intention in konkrete unternehmerische Ergebnisse? Da Legacy wie eingangs beschrieben, in der Regel eine aktive Weitergabe über Personen erfordert, ist sie stark von der Einbindung der nachfolgenden Generation abhängig. Daher haben wir des Weiteren analysiert, welche Rolle der Entwicklung der nächsten Generation im Wirkungszusammenhang zwischen Legacy und dem nachhaltigen Unternehmenserfolg zukommt.

Unsere Analyse zeigt, dass die nachfolgende Generation eine zentrale Schlüsselrolle als Vermittler einnimmt. Unsere Daten belegen, dass eine starke biolo-

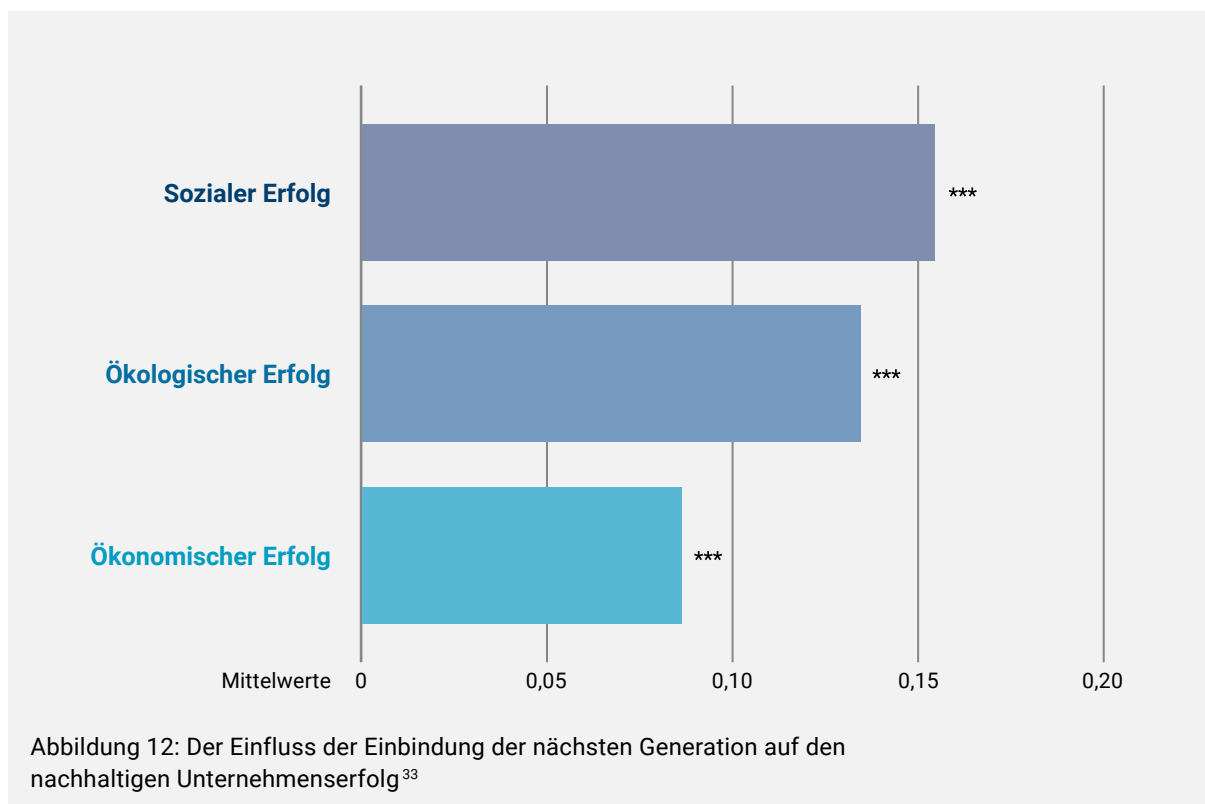


<sup>32</sup> Signifikante Effekte ( $p < 0,001$ ) werden mit \*\*\* gekennzeichnet.

gische und soziale Legacy signifikant dazu beiträgt, die nächste Generation aktiv in das Unternehmen einzubinden (siehe Abbildung 11). Die Absicht, das Unternehmen in der Familie zu halten (biologische Legacy), sowie der Wunsch, Werte und Reputation zu vermitteln (soziale Legacy), motivieren die amtierende Generation offenbar, verstärkt in die Förderung und Entwicklung ihrer Nachfolger zu investieren. Eine rein materielle Ausrichtung zeigt diesen Effekt nicht; hier scheint der Fokus eher auf der passiven Vermögensweitergabe als auf der aktiven Entwicklung von Humankapital zu liegen. Das Fehlen dieses Effekts kann aber auch an der Heterogenität der befragten Familienunternehmen liegen, da Wege zur Weitergabe der materiellen Legacy – wie oben dargestellt – nicht zwangsläufig

von der aktiven Einbindung der nachfolgenden Generation abhängen und insbesondere im Falle von Familienunternehmen mit externen Geschäftsführungen und Familien, die nur eine aktive Gesellschafterrolle einnehmen, ohne diese auskommen.

Diese Einbindung der Next Gen erweist sich wiederum als starker Treiber für die gesamte Triple Bottom Line. Wie Abbildung 12 zeigt, wirkt sich eine aktiv geförderte und integrierte Nachfolgegeneration signifikant positiv auf alle drei Dimensionen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs aus. Sie bringt neue Perspektiven, treibt Innovationen voran und trägt die Verantwortung für eine nachhaltige, werteorientierte Zukunft des Familienunternehmens mit.



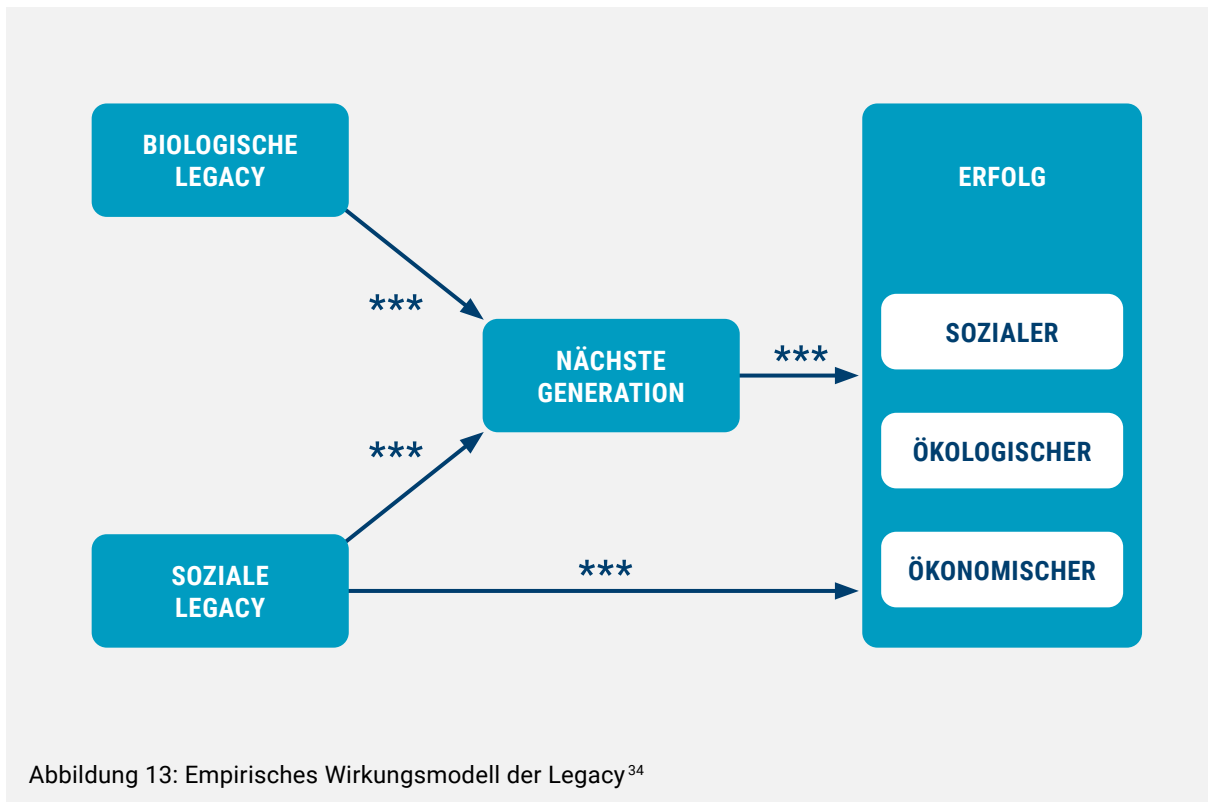
<sup>33</sup> Signifikante Effekte ( $p < 0,001$ ) werden mit \*\*\* gekennzeichnet.

Um die Bedeutung der Einbindung der nächsten Generation im Sinne der oben dargestellten kausalen Wirkungskette empirisch zu untersuchen, wurde in einem nächsten Schritt eine sogenannte Mediationsanalyse durchgeführt. Diese berechnet die Wirkung der Legacy-Dimensionen auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg unter Berücksichtigung des dazwischenliegenden Effekts auf die Einbindung der nächsten Generation (Abbildung 13). Diese Analyse bestätigt die ersten Erkenntnisse der zuvor gezeigten separaten Analysen. Es bestehen positive, signifikante Effekte zwischen der sozialen und der biologischen Legacy und den drei Dimensionen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs. Während soziale Legacy, wie bereits im vorangegangenen Kapitel nachgewiesen, auch direkt auf den Erfolg wirkt, wird dieser Effekt zudem über

eine stärkere Einbindung der Next Gen erklärt. Biologische Legacy hingegen entfaltet ihre Performancewirkung ausschließlich indirekt über die Einbindung der nachfolgenden Generation. Materielle Legacy zeigt weder direkte noch indirekte Effekte auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg.

### FAZIT

Biologische und soziale Legacy führen zu einer stärkeren Einbindung der nächsten Generation, welche wiederum den nachhaltigen Unternehmenserfolg steigert.



<sup>34</sup> Signifikante Effekte ( $p < 0,001$ ) werden mit \*\*\* gekennzeichnet.

#### 4.4 | WELCHE LEGACY-TYPEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN EXISTIEREN?

Erfolgreiche Familienunternehmen sind selten eindimensional. Daher haben wir abschließend untersucht, wie die Kombination verschiedener Legacy-Dimensionen in realen Konstellationen den Erfolg beeinflusst. Mittels einer Clusteranalyse wurden hierzu empirisch, anhand von Ähnlichkeiten in den Ausprägungen der Legacy-Dimensionen aggregierte Gruppen von Unternehmen zusammengefasst, die ein ähnliches Muster in den Ausprägungen der Legacy-Dimensionen aufweisen.

Abbildung 14 zeigt das Ergebnis dieser Analyse. Es existieren sechs Legacy-Typen in Familienunternehmen:

1. **Werteerhalter (5,4 %)** weisen ausschließlich eine hohe soziale Legacy auf.

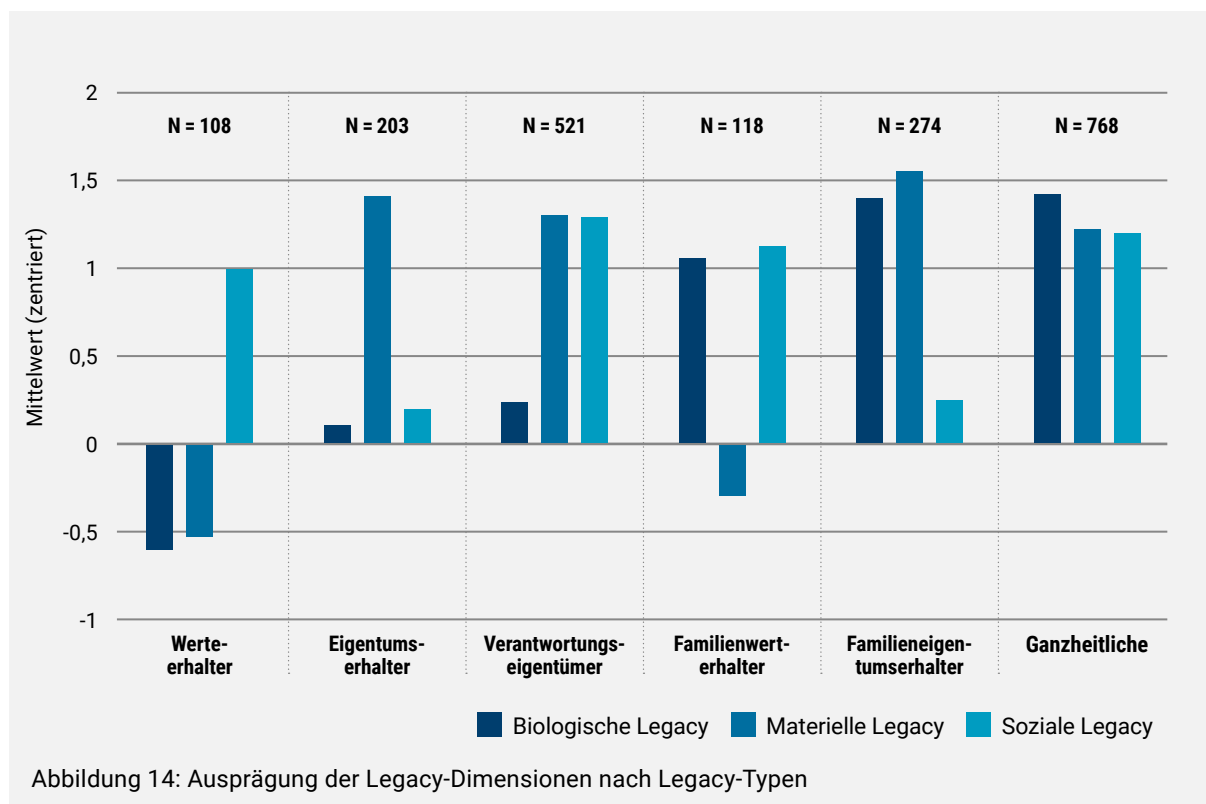
2. **Eigentumshalter (10,2 %)** konzentrieren sich ausschließlich auf die materielle Legacy.

3. **Verantwortungseigentümer (26,2 %)** verbinden soziale und materielle Legacy.

4. **Familienwerterhalter (5,9 %)** kombinieren biologische und soziale Legacy.

5. **Familieneigentumserhalter (13,8 %)** weisen sowohl hohe biologische als auch materielle Legacy auf.

6. **Ganzheitliche (38,6 %)** sind in allen Legacy-Dimensionen hoch.



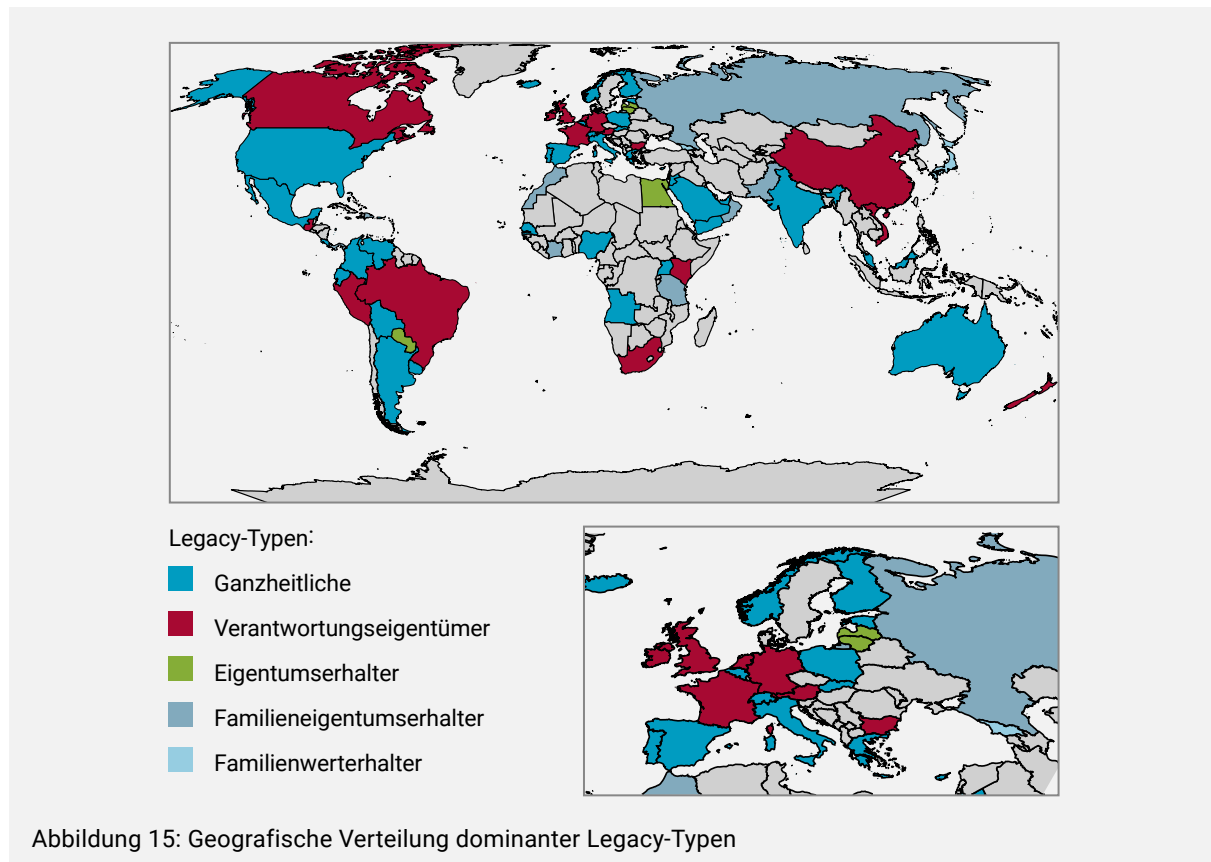
Es wird deutlich, dass Familienunternehmen in der überwiegenden Mehrheit (Ausnahme Cluster 1 und 2) nicht nur isoliert auf einzelne Legacy-Dimensionen abzielen, sondern gleichzeitig mehrere Dimensionen von Legacy weitergeben möchten.

Auch diese Legacy-Typen variieren im internationalen Vergleich (siehe Abbildung 15). Aus der Abbildung lässt sich erkennen, dass in Europa und Nordamerika die Verantwortungseigentümer und die Ganzheitlichen die dominierenden Formen sind. Interessanterweise finden sich Familienwerterhalter insbesondere in Japan, was eine interessante Perspektive auf die Nachfolgepräferenzen japanischer Familienunternehmen und die diesbezügliche Forschung am WIFU-Institut liefert.

Da die bloße Existenz der sechs Legacy-Typen noch keine unmittelbar handlungsleitenden Implikationen

zulässt, bleibt abschließend die Frage zu beantworten, wie diese Legacy-Typen und damit die Kombination der einzelnen Legacy-Dimensionen auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg von Familienunternehmen wirken. Welche Legacy-Typen sind in welchen Dimensionen am erfolgreichsten? Hierzu haben wir abschließend mittels einer sogenannten Varianzanalyse untersucht, wie sich die Ausprägungen der Unternehmensperformance zwischen den Legacy-Typen unterscheiden und welche Ausprägungen sich signifikant abheben. Abbildung 16 zeigt das Ergebnis dieser Analyse, wobei jede Zeile die Ausprägungen der drei Dimensionen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs als Balken abbildet.

Hier zeigt sich eine besonders wichtige Erkenntnis für die Praxis: Die größte Wirkung auf den ökonomischen Erfolg entfaltet sich in der gezielten Balance von Werten und Vermögen. Während soziale Legacy, wie



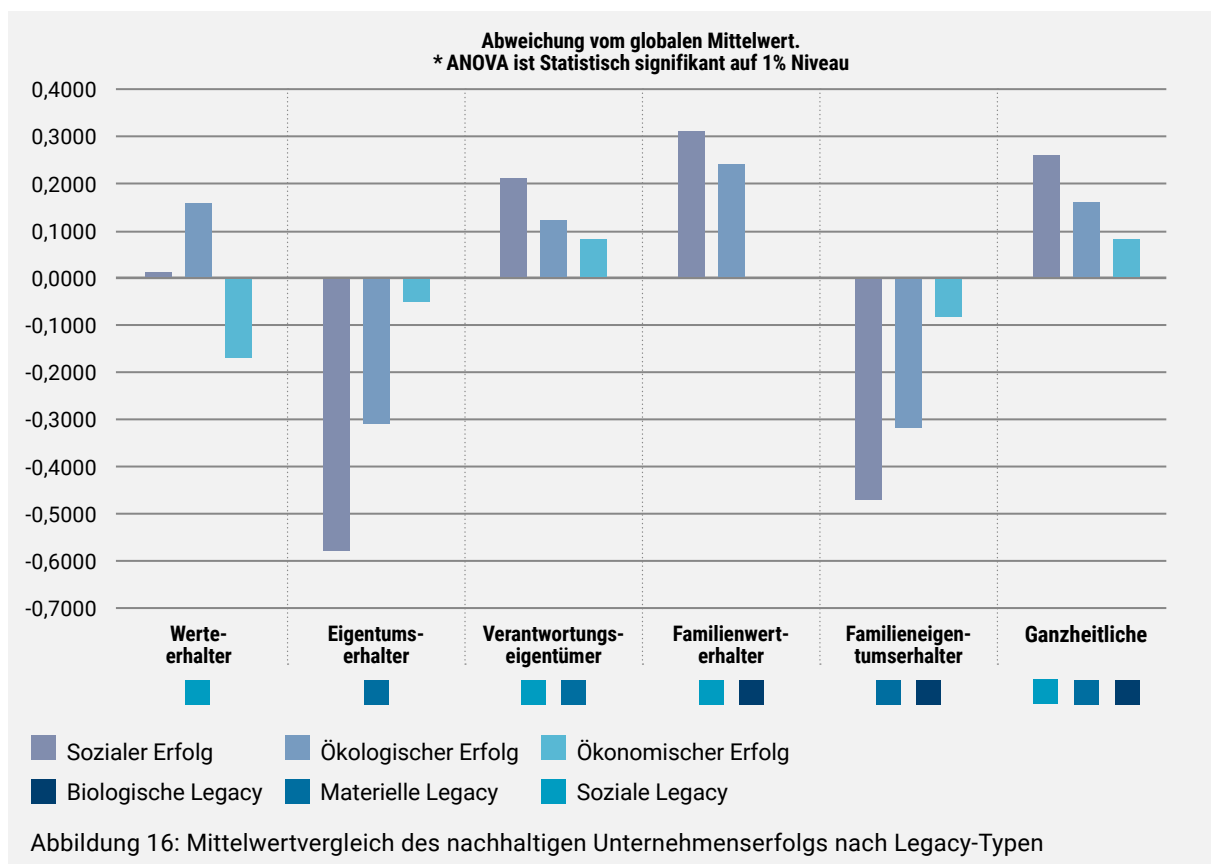
bereits in der isolierten Analyse gezeigt, eine grundlegend positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg hat, reicht sie allein nicht aus, um das volle ökonomische Potenzial zu heben. Die Analyse verdeutlicht, dass die Kombination aus einer starken sozialen und einer starken materiellen Legacy – vorzufinden bei den Verantwortungseigentümern und den Ganzheitlichen – den größten ökonomischen Erfolg erzielt. Zudem weisen diese beiden Typen auch hinsichtlich des sozialen und ökologischen Erfolgs eine gute Gesamtleistung auf, die nur bei den Familienwetherhaltern, jedoch auf Kosten des ökonomischen Erfolgs, übertroffen wird.

Diese Kombination aus sozialer und materieller Legacy ist signifikant effektvoller als jede Legacy-Dimension für sich allein. Dieses Ergebnis legt eine bedeutsame Synergie nahe: Die soziale Legacy liefert die Vision, den Zweck und die Werte („das Warum“),

die das Unternehmen leiten und ihm eine starke Identität und Reputation verleihen. Die materielle Legacy sorgt gleichzeitig für die notwendige finanzielle Disziplin, die Stabilität und die professionellen Strukturen („das Was“), um diese Vision auch ökonomisch nachhaltig umzusetzen. Unternehmen, denen diese Balance gelingt, verbinden Sinnhaftigkeit mit Professionalität und schaffen so einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

## FAZIT

Soziale Legacy allein reicht nicht. Erst in Kombination mit materieller Legacy wird der größte ökonomische Erfolg sowie der größte Gesamterfolg erzielt.



## 5 | HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

**D**ie in der vorliegenden Studie dargestellten theoretischen und empirischen Befunde zur Legacy in Familienunternehmen liefern eine umfangreiche Grundlage zur Ableitung wesentlicher Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis, die sowohl für die Geschäftsführung als auch für Familiengesellschafter von Bedeutung sind.

### Die soziale Legacy wirkt sich direkt positiv auf den nachhaltigen Erfolg von Familienunternehmen aus.

Unsere Studie zeigt, dass eine starke soziale Legacy der robusteste Treiber für nachhaltigen Erfolg von Familienunternehmen ist. Unternehmerfamilien sollten die Pflege und Übermittlung ihrer immateriellen Werte daher nicht als „weiches“ Thema, sondern als strategische Kernaufgabe verstehen. Dies unterstreicht die Macht von Geschichten und Storytelling als zentralen Managementhebel zur Förderung des Unternehmenserfolgs:

- ➔ **Aktiv gestalten statt nur passiv bewahren:** Etablieren Sie bewusste Prozesse zur Vermittlung Ihrer Familienwerte. Dies kann durch die Erarbeitung einer Familienverfassung, Storybooks, regelmäßige Familientreffen mit strategischer Agenda oder professionell moderierte Storytelling-Workshops geschehen, in denen die zentralen Geschichten und Prinzipien der Familie über Generationen hinweg geteilt und diskutiert werden.
- ➔ **Werte im Unternehmen sichtbar machen:** Verankern Sie die soziale Legacy in den Führungs- und Anreizsystemen Ihres Unternehmens. Binden Sie ethische und soziale Ziele in die Leistungsbeurteilung von Führungskräften ein und kommunizieren Sie Erfolge im sozialen und ökologischen Bereich ebenso prominent wie finanzielle Kennzahlen.

### Materielle Legacy allein hilft dem Unternehmen nicht und kann sogar schaden.

Die alleinige Fokussierung auf die Sicherung und Weitergabe von finanziellem Vermögen birgt Gefahren für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Eine starke materielle Legacy kann zu einer einseitigen Ausrichtung auf die Sicherung der Vermögenswerte führen und damit eine Risikoaversion gegenüber Investitionen in die Zukunftsfähigkeit auslösen. Somit kann sie insbesondere Investitionen in soziale und ökologische Innovationen blockieren.

- ➔ **Vermögen mit Zweck verbinden:** Koppeln Sie die materielle Legacy explizit an einen höheren Zweck. Definieren Sie in Ihrer Familienstrategie nicht nur, was an die nächste Generation weitergegeben werden soll, sondern vor allem auch warum. Welchen positiven Beitrag soll das Familienvermögen für die Gesellschaft, die Region oder die Umwelt leisten?

### Eine starke Kombination von biologischer und sozialer Legacy stärkt die Einbindung der Next Gen und führt darüber zum nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Die zukunftsfähigsten Familienunternehmen sind jene, die ihre Nachfolger nicht nur als Erbende, sondern als aktive Gestaltende der Zukunft sehen. Die Kombination aus dem Willen zur familieninternen Nachfolge (biologisch) und einer starken Wertebasis (sozial) schafft die ideale Grundlage für diesen Prozess. Die Logik dieser Kombination ist folgende: Der Wunsch, das Unternehmen an ein Familienmitglied zu übertragen, also die transgenerationale Absicht (biologische Legacy), allein führt nicht zu einer angemessenen strategischen Entwicklung der nächsten Generation. Vielmehr kann dies zu Verfestigung und

Vetterwirtschaft führen, die zwar die nächsten Generationen einbezieht, ihre Entwicklung und aktive Einbeziehung jedoch überspringt. Die Betonung von Werten und Storytelling sind Aspekte, die sicherstellen, dass die nächsten Generationen durch Geschichten motiviert und gefördert werden:

- ➔ **Frühzeitige und professionelle Einbindung:** Entwickeln Sie frühzeitig und gemeinsam mit der Next Gen einen strukturierten Plan zur Entwicklung der nächsten Generation. Dieser geht über die reine technische Ausbildung hinaus und umfasst Mentoring-Programme, die Förderung des Aufbaus externer Erfahrungen in anderen Branchen und unter anderen Bedingungen, die Übertragung von Verantwortung in strategischen Projekten (z. B. in den Bereichen Digitalisierung oder Nachhaltigkeit) und die schrittweise Integration in wichtige Entscheidungsgremien.
- ➔ **Nutzung der Next Gen als Sparringspartner und Ideengeber:** Die Tatsache, dass die Einbeziehung der nächsten Generation zu positiven Ergebnissen in allen Dimensionen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs führt, heißt nicht zwangsläufig, dass diese immer eine aktive Rolle im Unternehmen wahrnehmen muss. Unabhängig davon kann es sinnvoll sein, bereits frühzeitig die Perspektive dieser Generation in strategischen Fragen einzubeziehen, insbesondere, wenn es um wertebasierte Entscheidungen und aktuelle Themen wie bspw. ökologische Fragen oder künstliche Intelligenz geht.
- ➔ **Rollen für alle Talente schaffen:** Nicht jedes Mitglied der nächsten Generation muss oder will die CEO-Rolle übernehmen. Erfolgreiche Familien schaffen vielfältige Rollen – als engagierte Gesellschafter, als Mitglieder im Beirat, als Leiter von Innovationsprojekten oder als Verantwortliche für die

Familienstiftung –, um die Talente und Interessen aller Nachfolger gewinnbringend für das Gesamtsystem aus Familie und Unternehmen zu nutzen.

### Die Kombination von sozialer und materieller Legacy führt zum ökonomischen Unternehmenserfolg.

Die größte ökonomische Wertschöpfung entsteht, wenn eine sinnstiftende Vision auf professionelle Strukturen trifft. Betrachten Sie soziale und materielle Legacy nicht als Gegensätze, sondern als zwei sich positiv verstärkende Mechanismen.

- ➔ **Die Balance institutionalisieren:** Verankern Sie beide Dimensionen in Ihren Governance-Strukturen. Ein professionell besetzter Beirat kann beispielsweise sicherstellen, dass die werteorientierte Vision der Familie (soziale Legacy) mit wirtschaftlicher Rationalität und solidem Finanzmanagement (materielle Legacy) in Einklang gebracht wird. Diese Balance sollte zudem in Familienverfassungen verankert werden, die nicht nur Regelungen zu Eigentum und Nachfolge (materieell), sondern auch Familienwerten, Leitprinzipien und sozialem Engagement (sozial) explizit aufnehmen. Die oben genannten Nachfolgepläne sollten zudem nicht nur die Übergabe der Unternehmensanteile, sondern auch die systematische Weitergabe von Know-how, Kontakten und Führungsleitbildern festlegen.
- ➔ **Impact Investing:** Eine konkrete Verbindung zwischen materieller und sozialer Legacy kann dadurch erreicht werden, diese Perspektiven inhaltlich zu verbinden, z. B. in dem ein Teil des materiellen Vermögens gezielt in Projekte investiert wird, die die sozialen Werte der Familie widerspiegeln (z. B. Nachhaltigkeit, Bildung).

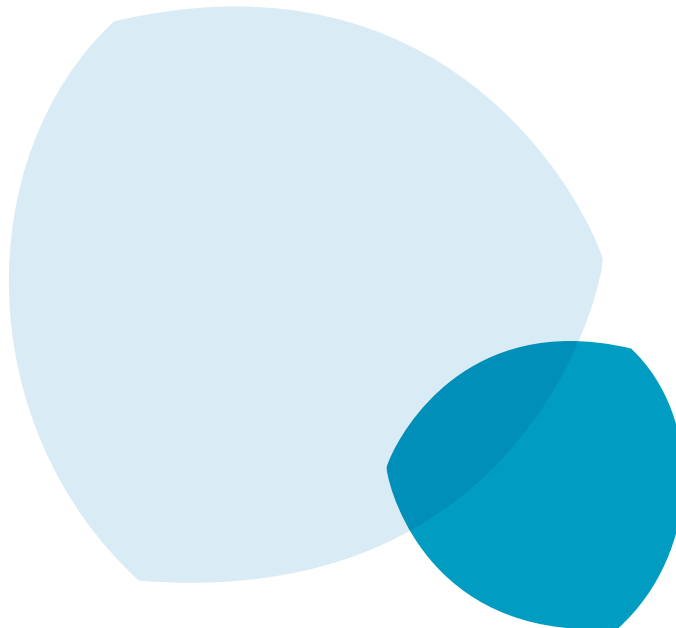
### Familienunternehmen sollten Mechanismen zum Legacy-Management etablieren.

Legacy ist kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis bewusster strategischer Entscheidungen. Um ihre positive Kraft zu nutzen und ihre potenziellen Nachteile zu vermeiden, sollten Familienunternehmen die Auseinandersetzung mit ihrem Vermächtnis aktiv reflektieren und Mechanismen und Rollen zum Legacy-Management (siehe Abbildung 3) etablieren.

- ➔ **Achten Sie auf blinde Flecken und reflektieren Sie Legacy strategisch:** Etablieren Sie Mechanismen, um Legacy im Familienkreis zu reflektieren und zu besprechen, welche Arten von Legacy im Vordergrund stehen. Reflektieren Sie zudem an konkreten Beispielen (Critical Incidents), wie Ihre Legacy-Orientierung Entscheidungen und Handlungen des

Unternehmens beeinflusst bzw. beeinflusst haben. Legacy kann unterbewusst wirken und zu unbeabsichtigten Folgen führen. Die aktive Auseinandersetzung und eine gemeinsame Reflexion helfen, internalisierte Verhaltensweisen und unbewusste Verzerrungen bei Entscheidungen zu verstehen und Steuerungsmechanismen zu installieren.

- ➔ **Regelmäßige „Legacy-Audits“ durchführen:** Analysieren Sie in regelmäßigen Abständen (z. B. alle drei bis fünf Jahre), ob die gelebte Unternehmenskultur und die strategischen Prioritäten noch mit der angestrebten Legacy übereinstimmen. Fragen Sie sich kritisch: Sind die Werte, die wir weitergeben wollen, noch zeitgemäß? Und leben wir sie im Alltag wirklich? Dies stellt sicher, dass die Legacy ein lebendiger Kompass für die Zukunft bleibt und nicht zu einem starren Anker der Vergangenheit wird.



## 6 | FAZIT

---

Die vorliegende Studie gibt ein umfangreiches theoretisches und empirisches Bild über das in der Familienunternehmensforschung bisher unzureichende Konstrukt der Legacy. Insbesondere sensibilisieren die Ergebnisse unserer kausalen Betrachtung der Wirkungszusammenhänge zwischen Legacy und dem nachhaltigen Unternehmenserfolg für die erhebliche strategische Bedeutung dieses Konstruktes. Damit legen wir einen wichtigen Grundstein für die Entwicklung von Strategien für ein aktives Legacy-Management in Familienunternehmen. Die genannten Handlungsempfehlungen geben zwar bereits konkrete Hinweise, sollten aber von Familienunternehmern und -unternehmerinnen, in aktiven Gesellschafterkreisen sowie in der Beratung von Familienunternehmen aufgegriffen und in differenzierte und individualisierte Handlungsleitlinien weiterentwickelt werden. Zudem wird das WIFU-Institut seine Forschung zu diesem wichtigen Thema fortsetzen, um diesen praktischen Entwicklungsprozess durch rigorose wissenschaftliche Erkenntnisse zu unterstützen.

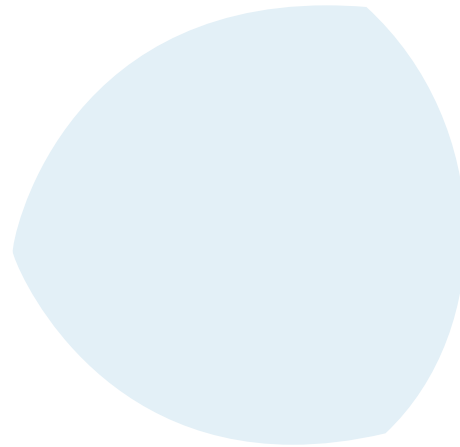


## 7 | ANHANG

**D**ie in unserer Stichprobe erfassten Unternehmen sind durchschnittlich 46 Jahre alt (Median: 39). Das jüngste Unternehmen wurde vor zwei Jahren gegründet, während das älteste auf eine 155-jährige Geschichte zurückblickt. Im Hinblick auf die Unternehmensgröße zeigt sich eine deutliche Spannweite: Die befragten Firmen beschäftigen im Durchschnitt 682 Mitarbeitende (Median: 65), wobei die kleinsten lediglich zwei und die größten bis zu 50.000 Mitarbeitende angeben.

Auch in Bezug auf die Umsatzangaben, die in Intervallen erfasst wurden, variiert die Stichprobe stark: Sie reicht von weniger als 1 Mio. US-Dollar bis zu über 500 Mio. US-Dollar. Am häufigsten liegen die Unternehmen im Bereich zwischen 10 und 20 Mio. US-Dollar.

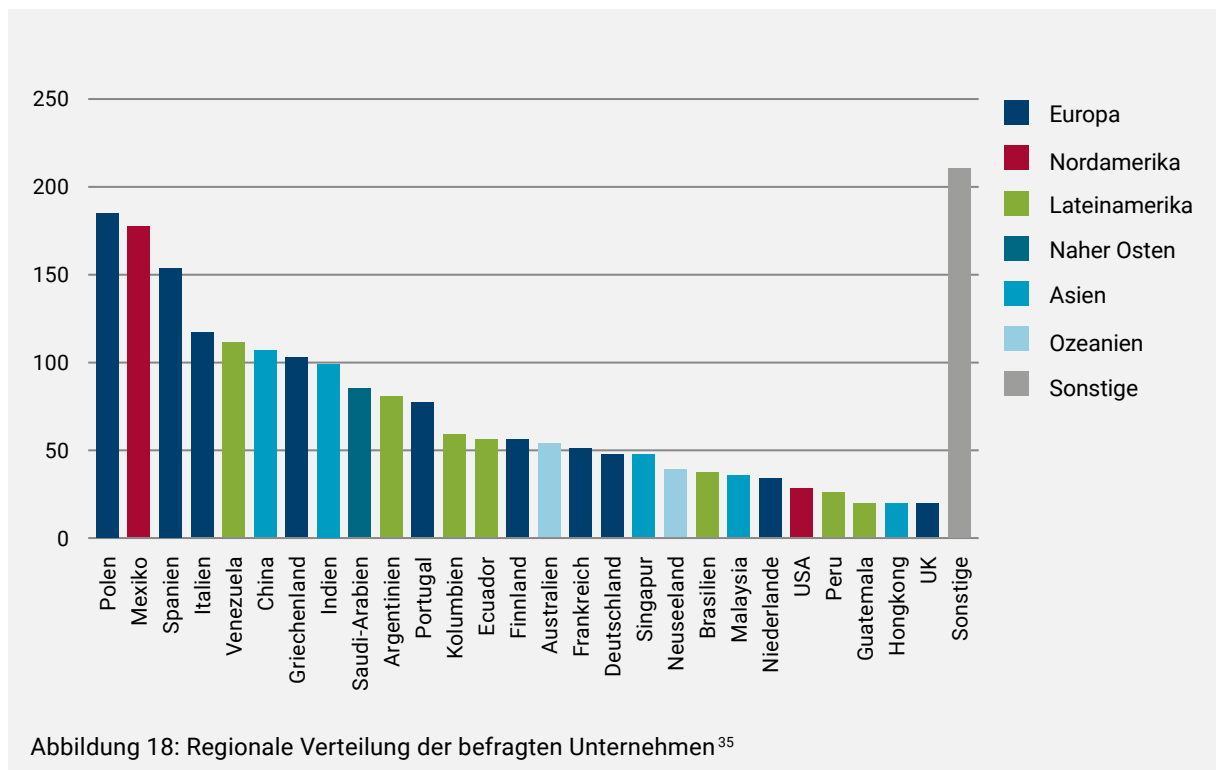
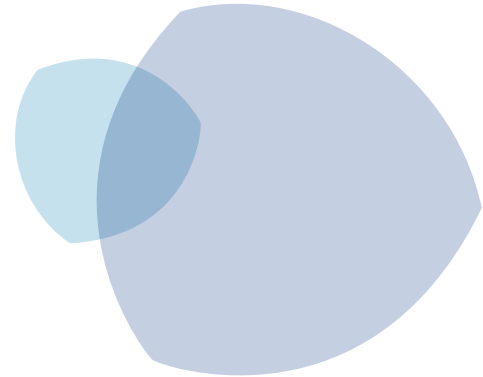
Da es sich ausschließlich um Familienunternehmen handelt, ist der Familienanteil am Eigenkapital besonders relevant. Im Durchschnitt beträgt dieser 88 %, wobei das Minimum bei 1 % und das Maximum bei 100 % liegt. Der Median von 100 % verdeutlicht, dass in der Mehrheit der Fälle die gesamte Eigentümerschaft in Familienhand liegt. Abbildung 17 fasst zentrale deskriptive Kennzahlen zu Alter, Größe, Umsatz und Eigentümerstruktur der befragten Unternehmen zusammen.



Kennzahl	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Median
Unternehmensalter	2.151	2	155	45,5	39
Mitarbeitende	2.144	2	50.000	682,0	65
Umsatz	1.686	weniger als \$ 1.000.000	mehr als \$ 500.000.000	\$ 10.000.001 – \$ 20.000.000	\$ 10.000.001 – \$ 20.000.000
Anteil des Unternehmens im Familienbesitz (%)	2.118	1	100	88,3	100

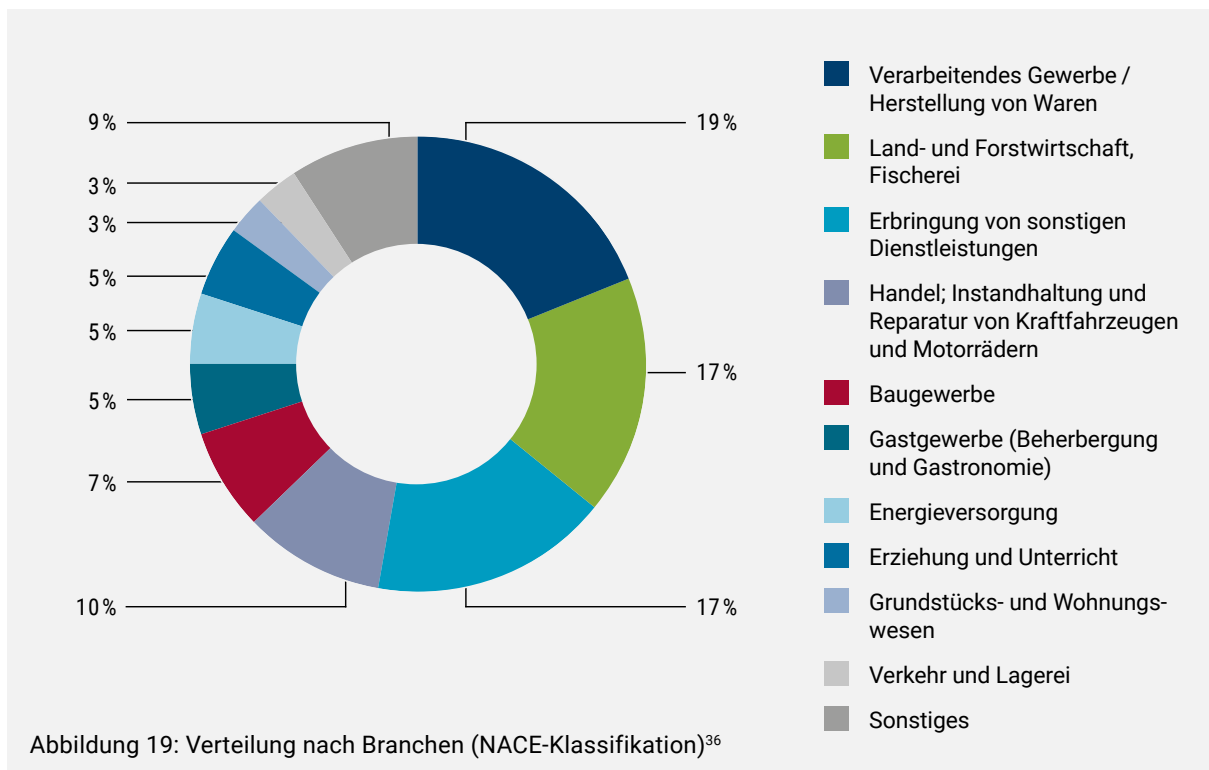
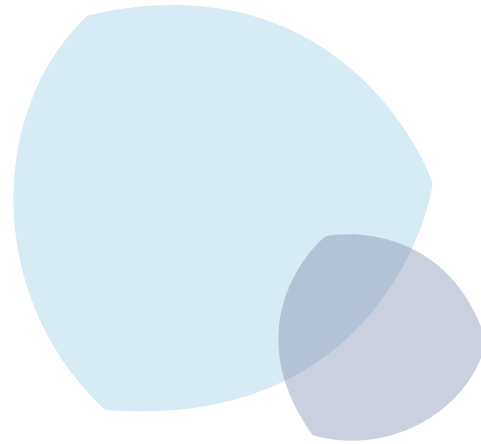
Abbildung 17: Deskriptive Merkmale der Stichprobe

Die Verteilung der befragten Unternehmen nach Ländern und Regionen (siehe Abbildung 18) zeigt, dass die meisten Unternehmen in Polen (9 %), Mexiko (8 %), Spanien (7 %), Italien (5 %), Venezuela (5 %), China (5 %), Griechenland (5 %) und Indien (5 %) angesiedelt sind. Aus Deutschland stammen 48 Unternehmen (ca. 2 % der Stichprobe). Auf regionaler Ebene entfällt der größte Anteil der Stichprobe auf europäische Unternehmen (43 %), gefolgt von Lateinamerika (19 %), Asien (16 %) und Nordamerika (10 %). Die übrigen Regionen (Afrika, Naher Osten und Ozeanien) machen zusammen ca. 12 % der Stichprobe aus.



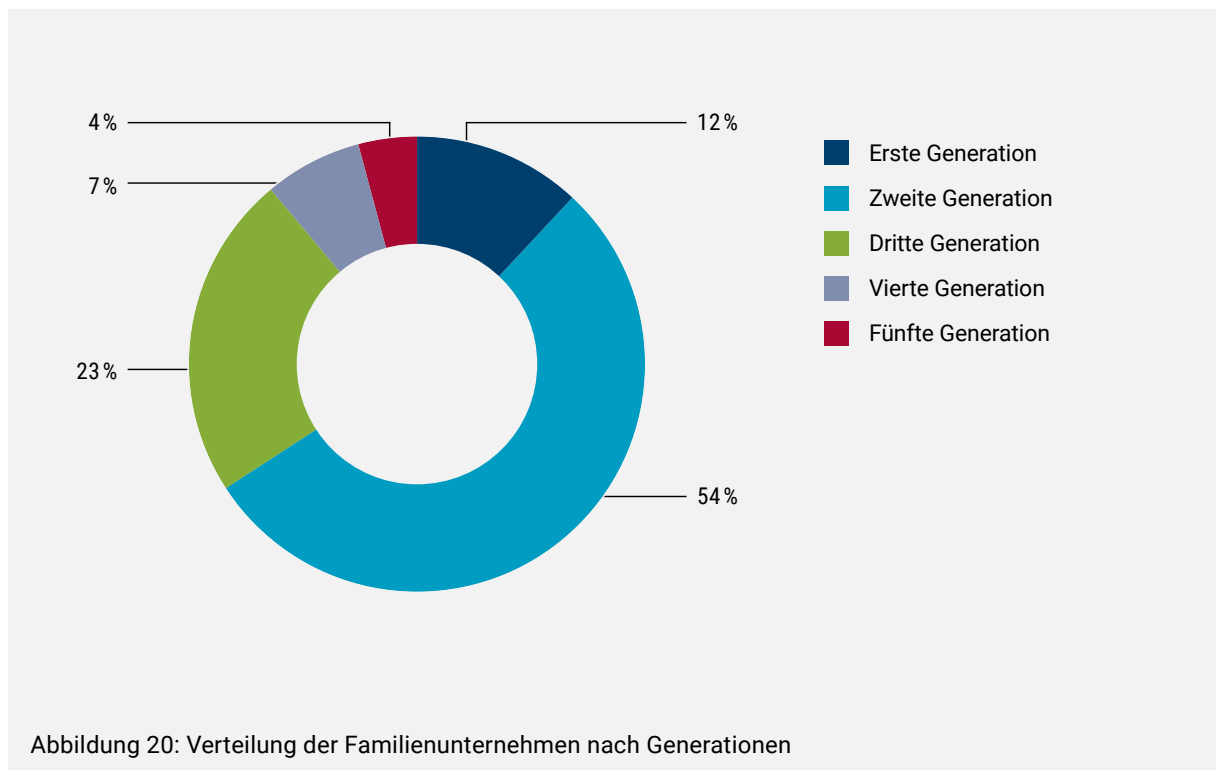
<sup>35</sup> Sonstige: Afrika (subsaharisch, nicht-arabisch): Angola, Elfenbeinküste (Côte d'Ivoire), Kenia, Mauritius, Nigeria, Senegal, Südafrika, Tansania (Vereinigte Republik) und Uganda; Asien: Aserbaidschan, Bangladesch, Georgien, Japan, Pakistan und Vietnam; Europa: Belgien, Bulgarien, Estland, Irland, Lettland, Litauen, Malta, Monaco, Norwegen, Österreich, Russland (Russische Föderation), Schweiz, Slowakei, Schweden und Zypern; Lateinamerika: Antigua und Barbuda, Aruba, Barbados, Bolivien, Costa Rica, Dominikanische Republik, Panama, Paraguay und Uruguay; Naher Osten und Afrika: Ägypten, Libanon, Marokko, Oman, Vereinigte Arabische Emirate und Jemen; Nordamerika: Bahamas, Kanada und Puerto Rico.

Die Branchenverteilung der befragten Unternehmen (siehe Abbildung 19) zeigt eine breite Streuung über sämtliche NACE-Kategorien. Den größten Anteil stellen das verarbeitende Gewerbe/Herstellung von Waren (402 Unternehmen; 19 %) sowie die Land-, Forstwirtschaft und Fischerei (360; 17 %). Ebenfalls stark vertreten sind sonstige Dienstleistungen (352; 17 %) sowie der Handel einschließlich Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Motorrädern (216; 10 %). Kleinere Anteile entfallen dagegen auf Branchen wie Kunst, Unterhaltung und Erholung (18; <1 %) oder Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung (19; <1 %). Insgesamt spiegelt die Stichprobe eine hohe sektorale Vielfalt wider.




<sup>36</sup> Sonstige: a) Gesundheits- und Sozialwesen; b) Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden; c) Information und Kommunikation; d) Wasserversorgung: Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen; und e) Kunst, Unterhaltung und Erholung

Bezüglich der Generationszugehörigkeit zeigt sich, dass sich die Mehrheit der Unternehmen (1.097; 54 %) in der zweiten Generation befindet. 474 Unternehmen (23 %) werden in der dritten Generation geführt, während 242 Unternehmen (12 %) sich noch in der ersten Generation befinden. In der vierten Generation sind 144 Unternehmen (7 %) vertreten und 89 Unternehmen (4 %) in der fünften oder einer späteren Generation. Damit verdeutlicht die Stichprobe, dass ein großer Teil der Familienunternehmen bereits über mehrere Generationen hinweg weitergegeben wurde (siehe Abbildung 20).



## 8 | LITERATURVERZEICHNIS

- 
- ➔ Bammens, Y. & Hünermund, P. (2020): Nonfinancial considerations in eco-innovation decisions: The role of family ownership and reputation concerns. In: *Journal of Product Innovation Management*, 37(5), pp. 431-453.
  - ➔ Berrone, P.; Cruz, C.; Gomez-Mejia, L. R. & Larraza-Kintana, M. (2010): Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less?. In: *Administrative Science Quarterly*, 55(1), pp. 82-113.
  - ➔ Cennamo, C.; Berrone, P.; Cruz, C. & Gomez-Mejia, L. R. (2012): Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More about their Stakeholders. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), pp. 1153-1173.
  - ➔ Chrisman, J. J.; Chua, J. H. & Steier, L. P. (2011): Resilience of Family Firms: An Introduction. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), pp. 1107-1119.
  - ➔ Daspit, J. J.; Chrisman, J. J.; Ashton, T. & Evangelopoulos, N. (2021): Family Firm Heterogeneity: A Definition, Common Themes, Scholarly Progress, and Directions Forward. In: *Family Business Review*, 34(3), pp. 296-322.
  - ➔ De Massis, A.; Frattini, F.; Kotlar, J.; Petruzzelli, A. M. & Wright, M. (2016): Innovation Through Tradition: Lessons From Innovative Family Businesses and Directions for Future Research. In: *Academy of Management Perspectives*, 30(1), pp. 93-116.
  - ➔ Erdogan, I.; Rondi, E. & De Massis, A. (2020): Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), pp. 20-54.
  - ➔ Fox, M.; Wade-Benzoni, K. A. & Covin, J. G. (2024): Legacy: The meaning of lasting impact for family, business, and beyond. In: *Journal of Family Business Strategy*, 15(3), 100633.
  - ➔ Gómez-Mejía, L. R.; Chirico, F.; Withers, M. C.; Martin, G. P. & Wiseman, R. M. (2025): Are family owners willing to risk "rocking the boat"? A blended socioemotional wealth-implicit theory framework. In: *Journal of Management*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/01492063241311865>.
  - ➔ Gómez-Mejía, L. R.; Haynes, K. T.; Núñez-Nickel, M.; Jacobson, K. J. L. & Moyano-Fuentes, J. (2007): Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. In: *Administrative Science Quarterly*, 52(1), pp. 106-137.
  - ➔ Hammond, N. L.; Pearson, A. W. & Holt, D. T. (2016): The Quagmire of Legacy in Family Firms: Definition and Implications of Family and Family Firm Legacy Orientations. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), pp. 1209-1231.

- ➔ Hsueh, J. W.-J.; De Massis, A. & Gomez-Mejia, L. (2023): Examining Heterogeneous Configurations of Socio-emotional Wealth in Family Firms Through the Formalization of Corporate Social Responsibility Strategy. In: *Family Business Review*, 36(2), pp. 172-198.
- ➔ Jaskiewicz, P.; Combs, J. G. & Rau, S. B. (2015): Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. In: *Journal of Business Venturing*, 30(1), pp. 29-49.
- ➔ Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2006): Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), pp. 731-746.
- ➔ Lorenzen, S.; Gerken, M.; Steinmetz, H.; Block, J.; Hülsbeck, M. & Lux, F. S. (2024): Environmental Sustainability of Family Firms: A Meta-Analysis of Handprint and Footprint. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(5), pp. 1266-1284.
- ➔ McKinsey & Company (2023): The triple play: Growth, profit, and sustainability, im Internet: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-triple-play-growth-profit-and-sustainability#/>, Zugriff am: 22.08.2025.
- ➔ Miroshnychenko, I.; De Massis, A.; Barontini, R. & Testa, F. (2022): Family firms and environmental performance: A meta-analytic review. In: *Family Business Review*, 35(1), pp. 68-90.
- ➔ Radu-Lefebvre, M.; Davis, J. H. & Gartner, W. B. (2024): Legacy in family business: A systematic literature review and future research agenda. In: *Family Business Review*, 37(1), pp. 18-59.
- ➔ Schiffer, K. J. (2020): Stiftungen in der Unternehmensnachfolgegestaltung. In: Wieseahn, A. (Hrsg.): *Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen*, Wiesbaden: Springer, pp. 167-180.
- ➔ Schneider, S. & Clauß, T. (2020): Business models for sustainability: Choices and consequences. In: *Organization & Environment*, 33(3), pp. 384-407.
- ➔ Sharma, P. & Sharma, S. (2015): Drivers of Proactive Environmental Strategy in Family Firms. In: *Business Ethics Quarterly*, 21(2), pp. 309-334.
- ➔ Shils, E. (1981): *Tradition*, Chicago: University of Chicago Press.
- ➔ STEP Project Global Consortium (2024): Unlocking legacy – The path to superior growth in family businesses, im Internet: <https://www.spgcfb.org/2024-report>, Zugriff am: 22.08.2025.
- ➔ Stock, C.; Pütz, L.; Schell, S. & Werner, A. (2024): Corporate Social Responsibility in Family Firms: Status and Future Directions of a Research Field. In: *Journal of Business Ethics*, 190(1), pp. 199-259.
- ➔ Strike, V. M.; Berrone, P.; Sapp, S. G. & Congiu, L. (2015): A socioemotional wealth approach to CEO career horizons in family firms. In: *Journal of Management Studies*, 52(4), pp. 555-583.
- ➔ Suddaby, R.; Coraiola, D.; Harvey, C. & Foster, W. (2020): History and the micro-foundations of dynamic capabilities. In: *Strategic Management Journal*, 41(3), pp. 530-556.
- ➔ Zellweger, T. M.; Chrisman, J. J.; Chua, J. H. & Steier, L. P. (2019): Social Structures, Social Relationships, and Family Firms. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), pp. 207-223.

## 9 | ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Beziehung zwischen Tradition und Legacy	10
Abbildung 2: Die Entwicklung der Familienlegacy	11
Abbildung 3: Mechanismen zur Weitergabe von Legacy	13 - 14
Abbildung 4: Das „Triple Play“ – Die Verbindung zwischen sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit	15
Abbildung 5: Mittelwerte der Legacy-Dimensionen in Familienunternehmen	21
Abbildung 6: Mittelwertabweichungen der Legacy-Dimensionen im internationalen Vergleich	22
Abbildung 7: Mittelwerte der Legacy-Dimensionen im Generationenvergleich	23
Abbildung 8: Mittelwerte der Legacy-Dimensionen im Vergleich des Unternehmensalters	24
Abbildung 9: Mittelwerte der Legacy-Dimensionen im Vergleich der Mitarbeiteranzahl	25
Abbildung 10: Effekte jeder Legacy-Dimension auf die Dimensionen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs	26
Abbildung 11: Der Einfluss der Legacy-Dimensionen auf die Einbindung der nächsten Generation	28
Abbildung 12: Der Einfluss der Einbindung der nächsten Generation auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg	29
Abbildung 13: Empirisches Wirkungsmodell der Legacy	30
Abbildung 14: Ausprägung der Legacy-Dimensionen nach Legacy-Typen	31
Abbildung 15: Geografische Verteilung dominanter Legacy-Typen	32
Abbildung 16: Mittelwertvergleich des nachhaltigen Unternehmenserfolgs nach Legacy-Typen	33
Abbildung 17: Deskriptive Merkmale der Stichprobe	38
Abbildung 18: Regionale Verteilung der befragten Unternehmen	39
Abbildung 19: Verteilung nach Branchen (NACE-Klassifikation)	40
Abbildung 20: Verteilung der Familienunternehmen nach Generationen	41

# KONTAKT

---

## HERAUSGEBER

**D**ie im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit mehr als 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

## AUTOREN

### **Dr. Matheus Franco**

Postdoc-Stipendiat

E-Mail: matheus.franco@uni-wh.de

### **Prof. Dr. Thomas Clauß**

Lehrstuhlinhaber

E-Mail: thomas.clauss@uni-wh.de

WIFU-Stiftungslehrstuhl für Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung in Familienunternehmen  
Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
Telefon: +49 2302 926-78669

**WWW.WIFU.DE**

---

# WIFU-PUBLIKATIONEN

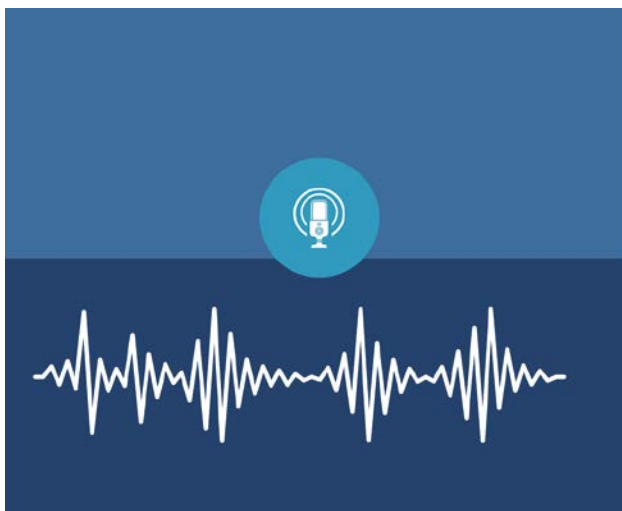
## WEITERFÜHRENDE PUBLIKATIONEN MIT DEM SCHWERPUNKTTHEMA LEGACY (AUSWAHL)



<https://t1p.de/hpivi>



<https://t1p.de/q6oku>



## PODCAST: WARUM DAS FAMILIENERBE EIN BESONDERER ERFOLGSFAKTOR FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN IST

mit Thomas Clauß und Sabine Gronbach

<https://t1p.de/whaau>







Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten

E-Mail: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)  
Telefon: +49 2302 88 98 300

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)



© 2025 · WIFU-Stiftung