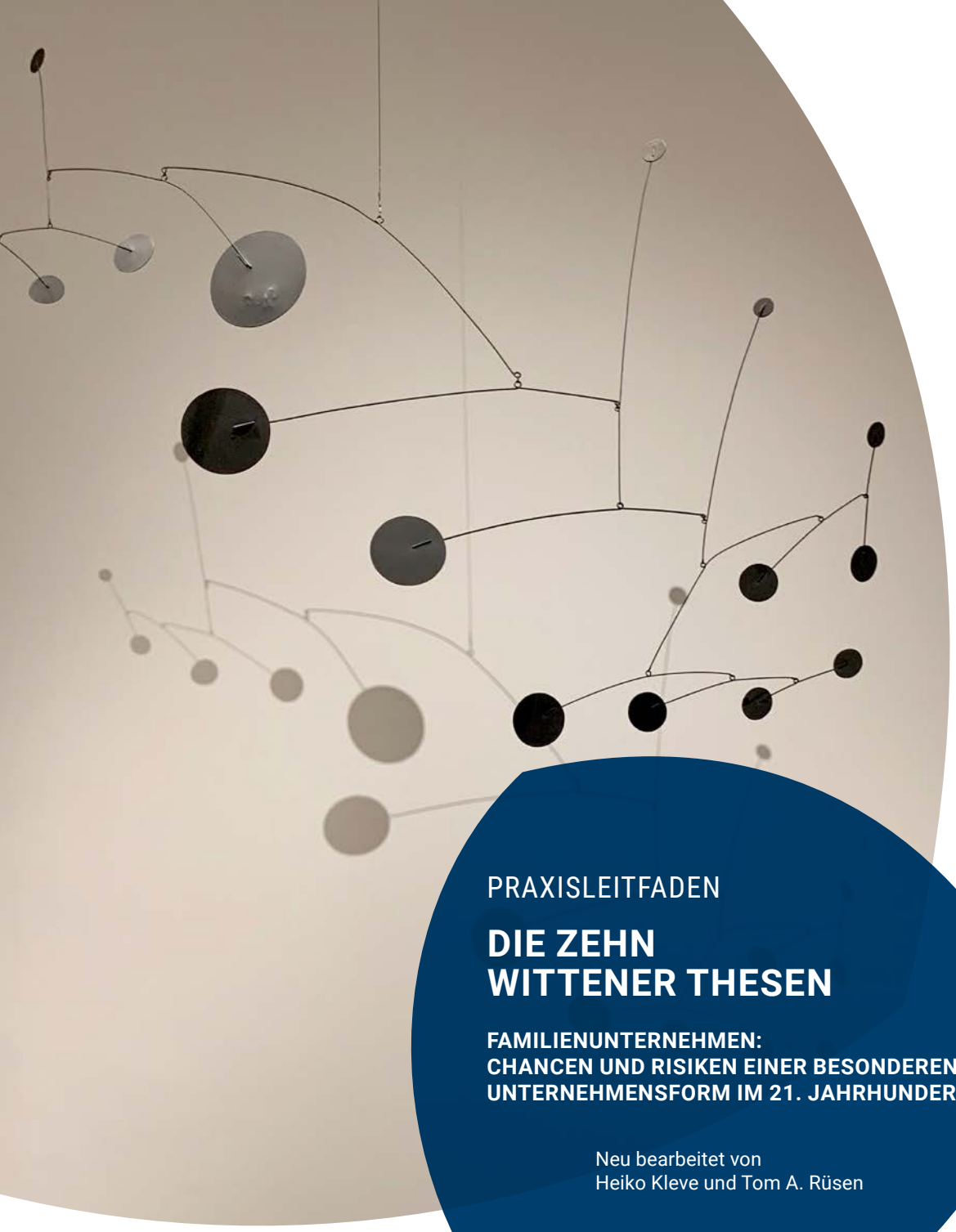


PRAXISLEITFADEN

DIE ZEHN WITTENER THESEN

FAMILIENUNTERNEHMEN: CHANCEN UND RISIKEN EINER BESONDEREN UNTERNEHMENSFORM IM 21. JAHRHUNDERT

Neu bearbeitet von
Heiko Kleve und Tom A. Rüsen

Herausgeber

WIFU STIFTUNG

IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

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

Redaktion: Monika Nadler
Gestaltung: Weissheiten Design, Wuppertal
Titelfoto: Thibaut Roux/Shutterstock.com
Fotos S. 25: WIFU-Stiftung

Hinweis: Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung 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 wurde. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt verzichten wir zugunsten eines ungestörten Leseflusses.

ISSN (Print) 2626-3424
ISSN (Online) 2626-3432

November 2025

Danksagung: Der Dank der Autoren für die wertvolle Grundlagenarbeit geht an das Autorenteam der Erstauflage des WIFU-Praxisleitfadens „Die zehn Wittener Thesen“ von 2009: Arist v. Schlippe, Constanze Buberti, Torsten Groth und Markus Plate.

Disclaimer: Urheber der Inhalte in diesem Praxisleitfaden ist/sind der/die namentlich bezeichnete/n Autor/en, sofern nicht anders angegeben. KI-generierte Texte und Inhalte sind als solche gekennzeichnet.

INHALT

Vorwort 4

1 Einleitung 5

2 Die zehn Wittener Thesen 6

These 1: Familienunternehmen sind anders ... 6
These 2: Familienunternehmen sind erfolgreicher ... 8
These 3: Familienunternehmen sind gefährdeter ... 10
These 4: Familienunternehmen sind langfristiger orientiert ... 12
These 5: Familienunternehmen sind finanziell anders aufgestellt ... 13
These 6: Familienunternehmen sind nachhaltiger verwurzelt ... 14
These 7: Familienunternehmen sind familiärer ... 15
These 8: Familienunternehmen sind unternehmerischer ... 16
These 9: Familienunternehmen sind beratungsresistenter ... 17
These 10: Familienunternehmen sind langlebiger ... 18

3 Schlussbetrachtung 20

4 Quellen und weiterführende Literatur 22

Kontakt 25

VORWORT

Die nun in einer vollständig überarbeiteten Fassung vorliegenden „Zehn Wittener Thesen“ zu Familienunternehmen haben eine längere Geschichte. Die ursprüngliche Version geht auf Torsten Groth zurück, der als wissenschaftlicher Mitarbeiter der Gründergeneration des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) diese bereits in den Jahren 2006/2007 verfasste. Eine umfangreichere zweite Version der Thesen erstellten dann – gemeinsam mit Torsten Groth – Arist von Schlippe, Constanze Buberti und Markus Plate im Jahr 2009. Das WIFU war zu dieser Zeit gerade einmal elf Jahre alt.

Damals ging es vor allem darum, sich mit den Besonderheiten des Familienunternehmertums zu befassen und zu zeigen, dass diese Unternehmensform nicht mit einer Entweder-oder-Bewertung betrachtet werden sollte, also nicht als entweder „besser“ oder „schlechter“ als andere Unternehmen. Vielmehr wurde plausibel gemacht, dass Familienunternehmen grundsätzlich *ambivalent* erscheinen, dass sie sowohl viele Vorteile haben als auch zahlreiche Risiken tragen. Und beides, Vorteile wie Risiken, sind eng mit der *Familie als Eigentümergemeinschaft* dieser Unternehmen verschweißt.

In der aktualisierten Fassung dieser zehn Thesen, die hier nun als Praxisleitfaden der WIFU-Stiftung publiziert werden, gehen wir weiterhin von der janusköpfigen Struktur von Familienunternehmen aus. Auch sind wir grundsätzlich bei dem Kernwortlaut der ursprünglich formulierten zehn Thesen geblieben, haben diese jedoch etwas angepasst bzw. erweitert. Die erklärenden Ausführungen zu den einzelnen Thesen haben wir gründlich überarbeitet, teilweise etwas gestrafft und vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen mit neuer Literatur verbunden. Dabei beziehen wir uns insbesondere auf Publikationen, die in den vergangenen 15 Jahren am WIFU bzw. in der WIFU-Stiftung entstanden sind und neue Perspektiven auf die Familie des Familienunternehmens integrieren. Die zehn Wittener Thesen vermitteln nämlich eine spezifische Sichtweise auf Familienunternehmen und auf die hier maßgebliche Unternehmerfamilie, welche insbesondere an unserem Institut seit dessen Gründung im Jahr 1998 entwickelt wurde.

Diese Sichtweise ist *zum einen* von der bereits benannten Ambivalenz gekennzeichnet, die etwa durch widersprüchliche (paradoxe) Verhaltenserwartungen an die relevanten Akteure, also die Mitglieder von Unternehmerfamilien, wahrgenommen werden können. *Zum anderen* ist die WIFU-Perspektive von der Idee getragen, dass Familienunternehmen nur verstanden werden können, wenn wir die Dynamiken und Entwicklungen der *Unternehmerfamilie als Eigentümergemeinschaft* in den Blick bringen, die die Herstellung von Enkelfähigkeit in den Fokus ihres Handelns stellt. Mit dem Konzept der *Familiness*[1], das bereits in der ersten Version dieses Praxisleitfadens ertragreich genutzt wurde, wird diese Auffassung pointiert.

Inzwischen haben wir am WIFU zahlreiche weitere Konzepte zum Verständnis dieser Unternehmens- und Familienform entwickelt, die die Binnendynamik der Unternehmerfamilie und ihre *spezifischen* Einflüsse auf das Unternehmen in den Mittelpunkt der Analyse stellen. An Konzepten erwähnt seien hier der Ansatz einer systematischen Entwicklung einer Familienstrategie[2], die Mentalen Modelle von Familienunternehmen[3], das Konzept der „verdoppelten Familie“[4], der Ansatz einer dezidierten Gesellschafterkompetenzentwicklung in Unternehmerfamilien[5] und der hierfür notwendigen Motivation[6], das spezifische Management von Konflikten[7] und Krisen[8] in Familienunternehmen, die bestehenden Systemregeln von Unternehmerfamilien[9], das Konzept des „Doing Business Family“[10], das Management dynastischer Unternehmerfamilien[11], der digitale Reifegrad von Unternehmerfamilien[12] u.v.m. Deshalb haben wir in unserer Neubearbeitung die zehn Thesen vor allem mit den entsprechenden Konzepten verknüpft. Somit kann dieser Praxisleitfaden auch als eine kompakte Zusammenstellung zentraler WIFU-Erkenntnisse gelesen werden. Wir freuen uns, wenn diese Erkenntnisse das Familienunternehmertum nachhaltig stärken, die Praxis anregen und die Kommunikation in Unternehmerfamilien konstruktiv unterstützen.

Prof. Dr. Heiko Kleve
Geschäftsführender und Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)

Tom A. Rüsen
Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

[1] Hierzu Habbershon (1999) sowie Habbershon et al. (2003).
[2] Rüsen et al. (2022b).
[3] Rüsen et al. (2022c).
[4] v. Schlippe et al. (2017).
[5] Rüsen (2025), Rüsen & Heider (2024), Rüsen et al. (2022).
[6] Kleve et al. (2024).
[7] v. Schlippe (2014), v. Schlippe & Rüsen (2022).
[8] Rüsen (2016) sowie Rüsen & Fröhlich (2022).
[9] Kleve (2019).
[10] Köllner & Kleve (2023).
[11] Rüsen et al. (2021).
[12] Rüsen et al. (2021).

1 | EINLEITUNG

Familienunternehmen prägen auch im Zeitalter der Digitalisierung und globalen Vernetzung sowie der ökologischen Transformation und weltweiter Krisen die Wirtschaft Deutschlands und vieler anderer Länder.[13] Sie gelten weiterhin als ökonomisches Rückgrat der Gesellschaft. Rund 90 Prozent aller Unternehmen in Deutschland befinden sich in Familienhand und etwa die Hälfte aller Beschäftigten arbeitet in solchen Unternehmen.

Die besondere Verflechtung von *Familie, Eigentum und Unternehmertum* macht Familienunternehmen zu einem eigenen Unternehmenstypus mit spezifischen Chancen, Risiken und Herausforderungen. Unsere Wittener Definition dieser Unternehmen stellt die *Transgenerationalität* in den Mittelpunkt: ein Familienprinzip, nämlich die Weitergabe der unternehmerischen Aufgabe von Generation zu Generation. Dieses Prinzip wird im Mentalen Modell der Investorenfamilie sowie dem der Aktiven Eigentümerfamilie auf das unternehmerische *Vermögen*, in dem der Patriarchalen Logik sowie dem der Operativ tätigen Familie[14] auch auf die *Unternehmensführung* übertragen. Daher ist die Unternehmerfamilie in ihrer Aufgabe, *systematisch* die familiäre Eigentümerschaft in Form von Gesellschafterrollen herzustellen, als Kern der Betrachtung anzusehen[15] und der Generationsübergang als das in jeder Generation zu bewältigende Nadelöhr, durch das jede Unternehmerfamilie und jede Generation erneut hindurch muss. Sie ist also permanent damit beschäftigt, eine gelingende Eigentums- und gegebenenfalls auch Führungsnachfolge durch Familienmitglieder zu organisieren.[16]

Gerade aufgrund der engen Verkopplung von Familie, Eigentum und Unternehmen wäre es allerdings zu kurz gedacht, Familienunternehmen undifferenziert als Erfolgsmodell auszuweisen. Angemessener ist es, von der *Gleichzeitigkeit* einer erhöhten Erfolgs- wie auch Scheiternswahrscheinlichkeit auszugehen, also die Ambivalenz von Familienunternehmen in den Mittelpunkt zu stellen. Wir können also davon sprechen, dass Familienunternehmen *janusköpfig* sind: Eine große Anzahl ist über Generationen hinweg erfolgreich, hoch innovativ, oft weltweit führend in ihren Produktnischen und von ihren Strategien her auf Langfristigkeit angelegt. Andere scheitern jedoch – sei es wegen ihres Festhaltens an überkommenen Erfolgsstrategien trotz sich verändernder Marktbedingungen, sei es an den Problemen der Nachfolge, an Gesellschafterkonflikten oder familiären Streitigkeiten[17].

Aber auch die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, die von der staatlichen Wirtschaftspolitik vorgegeben werden, fordern Familienunternehmen immer wieder heraus. Denn diese Unternehmen präferieren tendenziell eine Marktwirtschaft, in der der Staat zwar die Regeln setzt, sich aber ansonsten mit Regulierungen und Mikrointerventionen zurückhält.

Grundsätzlich können wir jedoch sagen, dass sich für Familienunternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmenstypen deutlich erkennbare Wettbewerbsvorteile zeigen, wenn sie angemessen geführt werden und vor allem das Verhältnis von Familie und Unternehmen kompetent managen.[18] Das diesem Unternehmenstyp durch die enge Verkopplung von Familie und Unternehmen zugrundeliegende Konstruktionsprinzip macht das erhöhte Chancen- und Risikopotenzial von Familienunternehmen aus. Die bewusste Gestaltung des erfolgreichen Zusammenwirkens von Unternehmen und Familie kann deshalb als Hauptaufgabe einer jeden Unternehmerfamilie betrachtet werden.

Die folgenden zehn Thesen zeigen nun, dass Familienunternehmen weder Auslaufmodell noch Garant für Erfolg sind, sondern durch ihre besondere Ambivalenz geprägt werden: Sie können in einzigartiger Weise erfolgreich sein – oder scheitern.

[13] Zur digitalen Transformation beispielhaft: Clauß et al. (2022); Rüsen et al. (2021).
[14] Zu den Mentalen Modellen ausführlich: Rüsen (2022b).
[15] Umfangreich dazu: Rüsen & Heider (2024).
[16] Groth, Rüsen & v. Schlippe (2023); Meier & Rüsen (2024).
[17] Zu den typischen Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien ausführlich v. Schlippe (2014) sowie v. Schlippe & Rüsen (2022).
[18] Siehe hierzu die Studien zum Familienmanagement mehrgenerationaler deutscher Familienunternehmen: v. Schlippe et al. (2017); zum Management dynastischer Unternehmerfamilien Rüsen et al. (2021); zum allgemeinen Status quo der Implementierung von Familienstrategien in Unternehmerfamilien Rüsen & Löhde (2019).

THESE 1: FAMILIENUNTERNEHMEN SIND ANDERS – GEPRÄGT DURCH DEN BESTIMMENDEN EINFLUSS DER FAMILIE

Denn sie sind nicht über Größe oder Branche definiert, sondern über den bestimmenden Einfluss einer Familie auf Eigentum, Führung und Unternehmenskultur. Diese Einflussnahme schafft eine besondere Dynamik, die sogenannte *„Familiness“*[19]. Diese entsteht durch Werte, Loyalitäten, Netzwerke, den Familiennamen oder die Bindung von Mitarbeitern – geprägt und verantwortet von einer Unternehmerfamilie.

Im Unterschied zu börsennotierten Unternehmen, deren Logik stark auf kurzfristige Kapitalrenditen ausgerichtet ist, wirkt in Familienunternehmen die Logik der Familie hinein[20]: Langfristigkeit, emotionale Bindungen, Gerechtigkeit im Sinne von Gleichheit und Zugehörigkeit. Zudem verstehen die Eigentümer von Familienunternehmen ihre Unternehmensanteile nicht in erster Linie als finanzielles Investment, sondern als „treuhänderische Leihgabe“, die sie von ihren Ahnen zu „treuen Händen“ erhalten haben, um sie zu behüten, zu pflegen und bestenfalls zu mehren, um sie wertgesteigert an die nachfolgende Generation weiterzugeben.[21] Dies unterscheidet Familienunternehmen von anderen Unternehmensformen.

Diese Besonderheit bekommt man nicht in den Blick, wenn man Familienunternehmen auf bestimmte Größenordnungen reduziert. Als hilfreicher für eine Unterscheidung bzw. Typisierung von Familienunternehmen hat sich das Konzept der „Mentalen Modelle“ erwiesen.[22] Familienunternehmen unterschiedlicher Dimensionen, vom Handwerksbetrieb bis zum Konzern, sind das Ergebnis eines oftmals produktiven, zuweilen aber auch destruktiven Zusammenwirkens von Unternehmens- und Familienlogiken. Die beiden Pole des daraus entstehenden Spannungsfelds können als ein widersprüchlicher Gegensatz beschrieben werden:

- ***Einerseits* sind Familienunternehmen *familiär*:** Wie in Familien stehen die Personen mit all ihren Stärken und Schwächen im Mittelpunkt des Interesses. Ihr Wert ergibt sich aus der bloßen Zugehörigkeit zum sozialen System. Gerechtigkeit in diesem Zusammenhang wird überwiegend im Sinne der Gleichheit von Ansprüchen, Rechten, Pflichten und Erwartungen verstanden. Man gehört – wie in jeder Familie – auf Lebenszeit dazu. Geben und Nehmen sind häufig asymmetrisch verteilt (Eltern in Richtung ihrer Kinder), für die erbrachte Leistung wird keine unmittelbare oder mittelfristige Entlohnung erwartet, sondern vor allem Loyalität. Tatsächlich ist der Gewinn, den man aus den Beziehungen zieht, eher emotionaler und ideeller statt materieller Natur. Die Kommunikation ist vorwiegend mündlich und wenig formalisiert.[23]

- ***Andererseits* sind Familienunternehmen *wirtschaftliche Organisationen*:** In diesen zählen die Produkte bzw. Dienstleistungen. Personen sind nur hinsichtlich der sachlich begründbaren Funktionen wichtig, die sie für die Organisation erfüllen. Als Rollenträger müssen sie prinzipiell austauschbar, d. h. auch kündbar sein. Ihr Wert ergibt sich dabei aus der erbrachten Leistung, die unmittelbar und materiell durch Lohn oder Gehalt abgegolten wird. Gerechtigkeit wird hier über die Passung von Leistung und materieller Entlohnung bestimmt. Die Kommunikation ist formalisiert, zu einem großen Anteil sogar schriftlich fixiert – Verträge werden auf dem Papier mit Unterschriften besiegelt, nicht per Handschlag.

Die beiden so unterschiedlichen Funktionslogiken von Familie und Unternehmen beeinflussen sich gegenseitig und bestimmen somit die charakteristischen Eigenarten des Familienunternehmens.

[19] Habbershon (1999) sowie Habbershon et al. (2003).
[20] Wimmer et al. (2018).
[21] Simons (2023) sowie Kleve et al. (2024).
[22] Hierzu ausführlich Rüsen et al. (2022c). Dieser Ansatz geht vom Selbstkonzept einer Unternehmerfamilie und einem hierauf basierenden unternehmerischen Selbstverständnis in Bezug auf deren unternehmerische Aufgabe aus. Entsprechend dem hier manifestierten Aufgabenspektrum der Mitglieder einer Unternehmerfamilie (von der möglichen operativen Führung des Unternehmens durch Familienmitglieder bis hin zur notwendigen strategischen Steuerung über ein Aufsichtsgremium) ist die entsprechende Family Business Governance strukturiert.
[23] Ausführlich dazu: Kleve (2020).

Genau diese Kopplung der Logiken ist es auch, die zu Streitigkeiten zwischen den familiären Eigentümern, den Gesellschaftern von Familienunternehmen, führen kann, welche Unfrieden in die Unternehmerfamilie bringen, Generationenkonflikte schüren etc. Für die Unternehmerfamilie entsteht daher die Notwendigkeit, sich in ihrer Selbstbetrachtung als „verdoppelte Familie" zu begreifen: Einerseits ist sie eine Familie (wie jede andere auch), anderseits eine sich formal organisierende Unternehmerfamilie.[24]

Und ebenso ist es wiederum gerade diese Kopplung unternehmerischer wie familiärer Prinzipien, die zum besonderen Wettbewerbsvorteil gegenüber einem nach dem Prinzip des Shareholder-Value-Ansatzes geführten oder eines staatlichen Unternehmens werden kann, da die Familie des Familienunternehmens ihren Stakeholdern gegenüber Werte vermittelt, die über die kurzfristigen finanziellen Gewinnerwartungen und -versprechen hinaus sinnstiftend für das Unternehmen wirken können.

Anders als vielfach in der Vergangenheit in der Managementliteratur gefordert, ist aus dieser Sicht keine möglichst baldige und weitgehende Trennung von Familie und Unternehmen, sondern gerade die positive Interaktion beider Systeme zur Herstellung von Synergieeffekten und entsprechenden Wettbewerbsvorteilen anzustreben. Hier ist eine spezifische Form von Governance, eine *Family Business Governance*, zu etablieren.[25]

Allerdings kann sich dieses Anderssein in der heutigen digitalen (und damit extrem beschleunigten) Transformation auch als problematisch erweisen.[26] Denn Familienunternehmen gehen Veränderungen oft vorsichtiger an, investieren nachhaltiger und sind weniger von „Hypes" getrieben. Daher besteht die Gefahr, Entwicklungen zu verschlafen, wenn zu sehr und zu lange an Bewährtem festgehalten wird bzw. es an einer Offenheit und Bereitschaft zur konstruktiven Aufnahme von Trends und Entwicklungen mangelt.

Das „Anderssein" ist daher keine Garantie für Erfolg, aber es macht Familienunternehmen zu einem besonderen Unternehmenstyp, dessen Chancen und Risiken verstanden und gestaltet werden müssen.

[24] v. Schlippe et al. (2017).
[25] v. Schlippe et al. (2017) sowie Rüsen et al. (2022b).
[26] Rüsen et al. (2021).

THESE 2: FAMILIENUNTERNEHMEN SIND ERFOLGREICHER – WENN DIE FAMILIE RESSOURCE IST UND BLEIBT

Denn sie haben eine Familie an ihrer Seite. Vertrauen, Bindung und Loyalität bieten dem Familienunternehmen enorme Wettbewerbsvorteile. Es muss gelingen, die Familie als Ressource in den Dienst des Unternehmens zu stellen. Und im Zweifelsfall gilt: „Das Unternehmen geht vor!"

Studien zeigen seit Jahren: Familienunternehmen wachsen oft stabiler, haben höhere Beschäftigungszuwächse und übertreffen börsennotierte Konzerne in ihrer Langlebigkeit. Der Grund liegt nicht in Strukturen, sondern in Ressourcen der Familie: Vertrauen, Loyalität, Bindungskraft, Werte. Die Familie kann ein einzigartiges Reservoir an Kapital, Wissen, Netzwerken und Reputation darstellen.[27]

Familienunternehmen sind in vielerlei Hinsicht erfolgreicher als Nicht-Familienunternehmen. Die Ko-Evolution von Unternehmen und Familie fokussiert auf das Ziel einer langfristigen, generationsübergreifenden, wechselseitigen Existenzsicherung.[28] Die Eigentümerfamilie sieht das Unternehmen oftmals als ein übergreifendes Lebensthema, das über die eigene existenzielle Absicherung hinaus eine Herausforderung darstellt, sich immer wieder neu zu organisieren und gemeinsamen Sinn (gewissermaßen: „Kon-Sens") zu finden. Dies erfordert auf Dauer, dass sich die Familie aktiv oder passiv am Unternehmen beteiligt und die hierfür notwendigen Kompetenzen systematisch aufbaut und weiterentwickelt.[29] Das Unternehmen wiederum kann die Familie in vielfältiger Art und Weise nutzen. Das einzigartige Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten, das die Verbindung von Unternehmen, Familie und Eigentum bereitstellt, wird als „Familienfaktor" bezeichnet bzw. die Gesamtheit der Familienfaktoren als „Familiness". Familienfaktoren können sich in den unterschiedlichsten Ressourcen finden:

- **Werte:** Familiäre Werte wie Vertrauen, Bindung und Loyalität können dem Unternehmen konkrete Wettbewerbsvorteile bieten, z. B. durch ausgeprägte persönliche Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, starke Kundenorientierung, hohe Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

- **Entscheidungen:** Die weitaus kürzeren Entscheidungswege und die häufigeren mündlichen Entscheidungsstrukturen ermöglichen eine hohe Flexibilität und Geschwindigkeit in Entscheidungen und damit geringere Transaktionskosten bzw. verbunden mit dem Faktor Vertrauen auch geringere Agency-Kosten.

- **Humankapital:** Die Familie kann einen Pool besonderen Wissens und besonderer Fertigkeiten bereitstellen, den sie ausschließlich ihrem Unternehmen zur Verfügung stellt.

- **Finanzstrategien:** Eine konservative Geldpolitik fördert langfristige finanzielle Strategien. Die Renditeerwartung der familiären Anteilseigner liegt in der Regel deutlich unter der im Shareholder-Value-Denken üblichen, zudem sind die Familienmitglieder im Krisenfall eher bereit, weiteres Privatvermögen bereitzustellen.

- **Netzwerke:** Die Langfristigkeit und Bindungsfähigkeit von Familien zeigen sich auch in der Qualität der entstandenen Netzwerke, die oft freundschaftlichen Charakter haben und dadurch sehr tragfähig sind.

- **Branding:** Nicht zuletzt ist oft der Name der Firma, der mit dem der Familie identisch ist, ein enormes Identifikationssymbol – sowohl für das Produkt als auch für die Mitarbeiter. Zugehörigkeit hat einen hohen Wert in sich.

[27] Etwa Jaffe (2021).
[28] Wimmer et al. (2018).
[29] Hierzu ausführlich Rüsen (2025), Rüsen & Heider (2024), Rüsen et al. (2022).

Es ist also die Familie, die den förderlichen „Familiness-Faktor“ ins Unternehmen einbringt und der sich beispielsweise in einer besonderen Identifikation mit dem Unternehmen zeigt, die vielfach auch Nicht-Familienmitglieder miteinbeziehen kann. Um diese Qualitäten zu erreichen, bedarf es jedoch spezieller Managementformen, da jedes Familienunternehmen seine ganz eigene Prioritätensetzung hat, wenn es um die Balance von Familien- und Unternehmensinteressen geht.

Um diese Balance herzustellen und immer wieder erneut auszutarieren, erarbeiten inzwischen zahlreiche Unternehmerfamilien Familienverfassungen bzw. arbeiten an ihrer langfristigen Familienstrategie.[30] Denn die familiäre Ressource ist nicht selbstverständlich. Sie muss gepflegt werden: durch klare Regeln für Nachfolge und Beteiligung, professionelle Governance und regelmäßige Familienkommunikation. Für solche Prozesse ist die Bezeichung „Doing Business Family” geläufig, die deutlich macht, dass Unternehmerfamilien aktiv an der Herstellung und Wahrung ihrer Familienidentität arbeiten müssen.[31]

Gerade im 21. Jahrhundert, wo Beschleunigung und digitale Innovation über Wettbewerbsfähigkeit entscheiden, ist die Familie als Ressource besonders wertvoll: Sie kann Stabilität geben, wenn Märkte schwanken. Gleichzeitig ist sie aber verletzlich, wenn Bindungen schwach werden oder Konflikte dominieren. Daher bleibt das Motto „Das Unternehmen geht vor“ gültig – aber nur, wenn die Familie nicht als Belastung, sondern als gestaltete Ressource verstanden wird und die Familienmitglieder gemeinsam das familiäre Unternehmertum tragen und verantworten.

[30] Einen ganzheitlichen Ansatz im Rahmen des WIFU-Prozessmodells zur Familienstrategieentwicklung liefern Rüsen et al. (2022b) sowie Rüsen et al. (2019).
[31] Köllner & Kleve (2023).

THESE 3: FAMILIENUNTERNEHMEN SIND GEFÄHRDETER – WEIL (FAMILIEN-)KONFLIKTE EXISTENZIELL WIRKEN

Die größte Stärke von Familienunternehmen – die Unternehmerfamilie – kann zugleich zur größten Gefahr werden. Denn Konflikte, die innerhalb der Eigentümerfamilie entstehen, werden nicht nur als privat belastend erlebt, sondern sie können sich unmittelbar auf die Entscheidungsfähigkeit und damit auf die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens auswirken. Streitigkeiten zwischen familiär verbundenen Gesellschaftern, enttäuschte Loyalitäten, unerfüllte Erwartungen oder ungelöste Generationenkonflikte im Zuge gescheiterter Nachfolgeprozesse entfalten in Familienunternehmen eine andere Wucht als in allen anderen Unternehmensformen[32]. Wenn solche Konflikte aus der privaten und familiären Sphäre heraustreten und den Gesellschafterkreis oder gar die operative Unternehmensführung erfassen, kann dies existenzbedrohende Folgen haben.

Das größte Risiko bleibt dabei die Nachfolge. Viele Unternehmerfamilien stehen vor der Herausforderung, keine geeigneten oder willigen Nachfolger für eine operative Rolle bzw. eine Führungsaufgabe in einem Kontrollgremium zu finden oder zwischen mehreren geeigneten Kandidaten wählen zu müssen. Andere zerbrechen an Erbstreitigkeiten („Wer soll wie viele Anteile und Stimmrechte bekommen?“) oder geraten in „Stammeskriege“ zwischen unterschiedlichen Familienzweigen.[33] Hinzu kommt die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Logiken: Was innerhalb der Familie gerecht erscheint („Alle Kinder sollen gleich behandelt werden.“), kann unternehmerisch fatal sein. Umgekehrt wirkt eine betriebswirtschaftlich rationale Entscheidung („Nur die Kompetentesten dürfen führen.“) familiär oft als Ungerechtigkeit. Diese Spannung macht Unternehmerfamilien besonders verletzlich.[34]

Ob die Nachfolge intern durch ein Familienmitglied oder extern geregelt werden soll, ändert nichts an der Brisanz der Frage.[35] Der Mangel an Nachfolgewilligen betrifft Familienunternehmen in beiden Varianten. So entsteht nicht selten zwischen der Senior- und der Juniorgeneration eine Art Zwickmühle: Die ältere Generation fordert ein „freiwilliges“ Einverständnis mit ihrer eigenen Lösung, während die jüngere Generation das Gefühl hat, keine echte Wahlfreiheit zu besitzen. Umgekehrt kann es ebenso blockierend wirken, wenn Eigentümer im hohen Alter den Schritt des Loslassens hinauszögern und die Nachfolger in einer zermürbenden Warteposition gefangen halten.[36] Die Überforderung der Seniorgeneration, sich in einen adäquaten Lebenswandel in der Nach-Schaffens-Phase hineinzuentwickeln, wird zum Systemrisiko des Unternehmens.

In einer zunehmend komplexen Welt gilt deshalb mehr denn je: Konfliktmanagement ist Überlebensmanagement.[37] Wer Spannungen zwischen den handelnden Mitgliedern der Unternehmerfamilie nicht frühzeitig bearbeitet, riskiert, dass sie sich im Unternehmen bzw. bei Entscheidungssituationen im Eigentümerkreis verfestigen und ausbreiten. Was als *Familiness* im Positiven wirkt, verkehrt sich dann in sein Gegenteil und wird zur zentralen Gefahrenquelle des Unternehmens.

Es ist eine zentrale Weisheit anzuerkennen, dass die Kopplung der Systeme Unternehmen, Familie und Eigentum unweigerlich zu Spannungsfeldern führt, die sich oft paradox darstellen: Was für die Familie als passend erscheint, erweist sich unternehmerisch als problematisch – oder umgekehrt. Da familiäre Bindungen in der Regel besonders

[32] In anonymen Publikumsgesellschaften existieren sicherlich auch Konflikte zwischen unterschiedlichen Eigentümergruppen. Diese sind allerdings anderer Natur, sie gründen in unterschiedlichen Interessen oder Vorstellungen zum Umgang mit dem gemeinsamen Investment. Die hochdynamischen, weil emotionalen Konflikte wie innerhalb einer Familiengemeinschaft sind hier naturgemäß nicht zu erwarten.
[33] Ammer & v. Schlippe (2022). Wimmer et al. (2022).
[34] Dazu mit vielen Beispielen: v. Schlippe (2014), v. Schlippe et al. (2017).
[35] Meier & Rüsen (2024) sowie Groth et al. (2023).
[36] Ausführlich dazu: Simon et al. (2024).
[37] Zu den typischen Konfliktdynamiken und möglichen Lösungsansätzen: v. Schlippe & Rüsen (2022).

stark sind, können Streitigkeiten zudem eine außergewöhnliche Heftigkeit erreichen. Enttäuschungen in Bezug auf Loyalität, Vertrauen oder Gerechtigkeitsempfinden wirken intensiv und eskalieren leicht. Sobald diese Konflikte die Grenze zum Unternehmen überschreiten, droht das Unternehmen selbst zum Opfer des Familienzwists zu werden.[38]

Besonders ausgeprägt zeigt sich dies, wenn ungelöste Konflikte über Generationen hinweg weitergegeben werden. Anhaltende Auseinandersetzungen zwischen Geschwisterstämmen können so auf Kinder und Enkel übergreifen und ganze Unternehmerfamilien über Jahrzehnte blockieren. Daher muss es jede aktuelle Generation schaffen, ein gemeinsames *horizontales* Commitment zueinander zu entwickeln, das stärker als das *vertikale* Commitment zu den Vorgängergenerationen sein sollte.[39]

In kritischen Situationen, insbesondere wenn keine klaren Governance-Regeln existieren, stehen Familienunternehmen oft vor einer Grundsatzfrage: *Family first* oder *Business first*? Erfahrungen zur Langlebigkeit von Familienunternehmen zeigen, dass die zweite Strategie nachhaltiger ist.[40] Mit ihr werden die Interessen des Unternehmens konsequent priorisiert – beispielsweise dann, wenn bei Einstellung, Honorierung oder Beförderung von Familienmitgliedern nicht die Zugehörigkeit zur Familie, sondern in erster Linie Qualifikation und Eignung zählen.

Dies bedeutet jedoch keineswegs, die Familie zu vernachlässigen oder aus dem Unternehmen zu verdrängen. Vielmehr etabliert sich zunehmend eine dritte Option: *Family Business first*. Hier geht es darum, im Dialog zwischen Familie und Unternehmen die Interessen des Unternehmens transparent zu machen, Prioritäten auszuhandeln und gemeinsame Ausrichtungen zu entwickeln.[41] Die Klugheit dieses Ansatzes liegt darin, die scheinbare Gegensätzlichkeit zwischen Familie und Unternehmen zu überwinden. Indem Familieninteressen bewusst zurückgestellt werden, entsteht langfristig auch für die Familie selbst ein Gewinn – weil das Überleben des Unternehmens zugleich die Basis für das Wohlergehen künftiger Generationen sichert.[42]

[38] Hierzu ausführlich v. Schlippe et al. (2014) sowie v. Schlippe & Rüsen (2022).
[39] Kleve (2025a); Kleve (2025c).
[40] Ausführlich hierzu Wimmer et al. (2022).
[41] Dies geschieht meist in z. T. aufwändigen familienstrategischen Entwicklungsprozessen bzw. durch die aktive Arbeit an einer entsprechenden Auseinandersetzung im Rahmen eines sogenannten Familienmanagements. Siehe hierzu Rüsen et al. (2022b) sowie Rüsen et al. (2021).
[42] Siehe für zahlreiche Reflexionsmethoden, um diesen Spagat zwischen Familie und Unternehmen konstruktiv zu realisieren: Kleve (2022).

THESE 4: FAMILIENUNTERNEHMEN SIND LANGFRISTIGER ORIENTIERT – UND POTENZIELL INTELLIGENTER

Denn ein zentraler Vorteil von Familienunternehmen liegt in ihrer Fähigkeit, Zeit anders zu denken. Während börsennotierte Konzerne unter dem Druck stehen, Quartalsergebnisse zu liefern und kurzfristige Rendite zu maximieren, können Familienunternehmen langfristig (mitunter in Generationen) vorausdenken. Sie messen Erfolg weniger an kurzfristigen Profiten, sondern an der langfristigen Existenzsicherung und dem nachhaltigen Wachstum über Jahrzehnte hinweg.

Diese Langfristigkeit zeigt sich auf mehreren Ebenen: Familienunternehmen sind in der Lage, an Geschäftsfeldern festzuhalten, die kurzfristig wenig attraktiv erscheinen, langfristig aber von existenzieller Bedeutung sein können. Sie investieren bewusst in Stabilität und Resilienz, auch wenn dies zunächst geringere Renditen bedeutet.[43] Wenn nach einer Durststrecke die Branchenkonjunktur wieder anspringt, erweist sich dieses Durchhaltevermögen oft als hochprofitabel. Damit verbunden ist häufig auch eine Strategie der Diversifikation: Familienunternehmen streuen Risiken, indem sie in unterschiedliche Geschäftsfelder investieren. Anders als börsennotierte Unternehmen, die für mangelnde Fokussierung vom Kapitalmarkt abgestraft werden, nutzen Familienunternehmen diese breite Aufstellung als Überlebensstrategie. So wird die Überlebenswahrscheinlichkeit insgesamt deutlich erhöht.

Auch im Verhältnis zu Mitarbeitern zeigt sich die langfristige Orientierung. Familienunternehmen setzen auf Loyalität, Arbeitsplatzsicherheit und die Weitergabe von Erfahrungswissen. Langjährige Bindungen verhindern nicht nur die Abwanderung wertvoller Fachkräfte zur Konkurrenz, sondern sichern zugleich den Erhalt von Erfahrungswissen, das in Zeiten des Fachkräftemangels von unschätzbarem Wert ist. Wer Mitarbeiter über Jahrzehnte hinweg beschäftigt, baut Vertrauen auf – und schafft damit die Grundlage für eine Unternehmenskultur, die durch Kontinuität, Verlässlichkeit und ein hohes Maß an Commitment geprägt ist.

Doch in dieser Langfristigkeit liegt auch eine Gefahr: Familienunternehmen neigen dazu, an überholten Geschäftsmodellen oder ineffizienten Strukturen festzuhalten. Der entscheidende Punkt ist daher die Balance: Wie können Tradition und Beständigkeit mit Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit verbunden werden? Wer es schafft, die Prinzipien des langfristigen Denkens mit digitaler Transformation, Nachhaltigkeit und zukunftsfähigen Geschäftsmodellen zu verbinden, kann tatsächlich intelligenter agieren als Unternehmen, die vor allem dem Kapitalmarkt folgen. Wer hingegen in starren Mustern verharrt, riskiert den Anschluss zu verlieren.[44]

Die besondere Logik von Familienunternehmen besteht also darin, dass sich die Erfolgsmaßstäbe verschieben: Entscheidungen werden stets daran gemessen, welchen Beitrag sie zur *langfristigen* Weiterexistenz leisten. Dies verschafft ihnen eine strategische Freiheit, die börsennotierte Konzerne nicht haben – die Freiheit, *Zeit als Ressource* zu nutzen. Unter der Voraussetzung einer soliden finanziellen Basis können Familienunternehmen so über Generationen hinweg an einer intelligenten Kombination aus Beständigkeit und Erneuerung arbeiten.

Damit erweisen sich Familienunternehmen als potenziell intelligenter: Sie sind nicht nur in der Lage, kurzfristige Schwankungen auszuhalten, sondern können diese sogar zur Stärkung ihrer Marktposition nutzen. Langfristigkeit ist daher nicht gleichbedeutend mit Beharrung, sondern – wenn richtig umgesetzt – ein strategischer Vorteil, der nachhaltige Stabilität mit unternehmerischer Zukunftsfähigkeit verbindet.

[43] Im Hinblick auf die Investition in Technologien und Geschäftsmodellansätze gelingt dies allerdings nur, wenn der digitale Reifegrad innerhalb der Unternehmerfamilie ein hohes Niveau erreicht hat. Siehe hierzu ausführlich Rüsen et al. (2021) sowie Bretschneider et al. (2019).

[44] Kleve (2025a); Kleve (2025b).

THESE 5: FAMILIENUNTERNEHMEN SIND FINANZIELL ANDERS AUFGESTELLT – VORSICHTIG UND EIGENSTÄNDIG

Denn Familienunternehmen unterscheiden sich in ihrer Finanzstruktur grundlegend von börsennotierten Unternehmen. Sie legen großen Wert auf Unabhängigkeit und finanzielle Eigenständigkeit. Vorsicht in der Kapitalaufnahme, eine im Vergleich geringere Verschuldung und eine stärkere Orientierung am Eigenkapital sind typische Merkmale. Diese Haltung macht sie resilienter gegenüber Krisen und schützt vor Abhängigkeiten – sie erschwert jedoch zugleich die Finanzierung von Wachstum, besonders in einer Welt steigender Kapitalintensität und global agierender Finanzmärkte.

Traditionell stützten sich viele Familienunternehmen auf eine „Hausbank des Vertrauens", die Investitionen und Innovationen finanziert. Mit der Finanzkrise, verschärften Eigenkapitalvorschriften (wie Basel III) und der zunehmenden Zurückhaltung vieler Banken hat dieses Modell an Bedeutung verloren. Das Vertrauen in klassische Bankfinanzierung ist geschwächt, sodass Familienunternehmen gezwungen sind, nach Alternativen zu suchen: Private Equity, Mezzanine-Kapital, Anleihen oder Beteiligungen von Family Offices.[45] Diese Öffnung bietet Chancen – insbesondere, wenn Kapitalgeber langfristig orientiert sind und Wert auf partnerschaftliche Zusammenarbeit legen. Doch sie birgt auch Risiken: Kurzfristig agierende Investoren, die Substanz und Stabilität gefährden, stehen dem langfristigen Denken von Familienunternehmen diametral entgegen.

Ein zentrales Finanzthema bleibt zudem die Erbschaftsteuer.[46] Nachfolgeprozesse werden oft durch erhebliche Steuern belastet, die Liquidität entziehen und die Handlungsfähigkeit einschränken. Reformen haben immer wieder versucht, hier Entlastungen zu schaffen, doch Unsicherheiten bleiben bestehen. Für viele Familienunternehmen kann die steuerliche Behandlung von Betriebsvermögen ein entscheidender Faktor sein, wenn es darum geht, Arbeitsplätze zu sichern und Investitionen zu tätigen.

Die besondere Herausforderung von Familienunternehmen besteht darin, den Widerspruch zwischen Unabhängigkeit und Wachstumsfinanzierung zu lösen. *Einerseits* schützt die vorsichtige Haltung vor Überdehnung und Abhängigkeit von volatilen Kapitalmärkten. *Andererseits* droht ohne Zugang zu externem Kapital eine Wettbewerbsbenachteiligung, insbesondere in globalisierten Branchen mit hohen Investitionsanforderungen.

So zeigt sich: Familienunternehmen sind finanziell anders aufgestellt – setzen stärker auf Eigenkapitalbasis, sind vorsichtiger im Risiko, aber dadurch auch weniger flexibel in der Kapitalbeschaffung.[47] Ihre Zukunftsfähigkeit hängt maßgeblich davon ab, ob es ihnen gelingt, neue Finanzierungsformen so zu nutzen, dass sie Wachstum ermöglichen, ohne die Unabhängigkeit der Familie und des Unternehmens zu gefährden.

[45] Dazu z. B. Futterleib & Sachse (2018) sowie Siller et al. (2024).
[46] Kögel (2022) sowie Kirchdörfer et al. (2025a) und Kirchdörfer et al. (2025b).
[47] Dies kann insbesondere in kapitalintensiven Branchen oder z. B. bei der Notwendigkeit, Akquisitionen in hochdynamischen Märkten zu tätigen oder hohe Investitionen für Technologiesprünge vorzunehmen, zu einem strukturellen Hemmschuh werden.

THESE 6: FAMILIENUNTERNEHMEN SIND NACHHALTIGER VERWURZELT – IN REGION, VERANTWORTUNG UND TRADITION

Denn sie sind häufig eng mit ihrer Region verbunden, tragen Verantwortung für ihre Mitarbeiter, ihr Umfeld und die Gesellschaft, in der sie tätig sind. Diese Verbundenheit macht sie zu wichtigen Trägern von Stabilität – ökonomisch, sozial und zunehmend auch ökologisch. In Zeiten globaler Unsicherheit und gesellschaftlicher Umbrüche gewinnen diese Eigenschaften eine neue Bedeutung.

Nachhaltigkeit meint mehr als den Schutz der Umwelt.[48] Sie umfasst ebenso die Fähigkeit, *ökonomisch* langfristig erfolgreich zu sein und *soziale* Verantwortung zu übernehmen. Familienunternehmen sind in besonderer Weise prädestiniert, hier eine Vorreiterrolle einzunehmen. Sie denken nicht in Quartalen, sondern in Generationen. Sie investieren in langfristige Kunden- und Lieferantenbeziehungen, pflegen Vertrauen, achten auf transparente Strukturen und zeigen eine ausgeprägte Bereitschaft, in die Entwicklung ihrer Region zu investieren.

Diese Haltung hat konkrete Ausdrucksformen: Familienunternehmen halten oft über Jahrzehnte an Geschäftsprinzipien fest, die schon von den Gründern geprägt wurden. Sie bewahren ihre Gründungsmythen, die als identitätsstiftende Geschichten über Generationen hinweg weitererzählt werden.[49] Auch die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern sind vielfach von einer bemerkenswerten Beständigkeit. Dieses Festhalten schafft Verlässlichkeit und Vertrauen – zentrale Ressourcen, die sich im Wettbewerb kaum imitieren lassen. Mitarbeiter profitieren von stabilen Arbeitsplätzen, einem geringeren Kostendruck und einer Kultur, die nicht von kurzfristigen Einsparungen geprägt ist. Angesichts der Tatsache, dass in Deutschland etwa die Mehrzahl der Arbeitnehmer und der Auszubildenden in klein- und mittelständischen Unternehmen beschäftigt sind – viele davon familiengeführt –, wird die gesamtgesellschaftliche Bedeutung dieser Verwurzelung besonders sichtbar.

Doch diese Stärke hat auch eine Kehrseite: Verwurzelung kann zur Falle werden, wenn sie in Provinzialität oder Selbstgenügsamkeit umschlägt. Der Stolz auf das Erreichte und die enge Bindung an Traditionen können das Aufnehmen neuer Impulse erschweren. Familienunternehmen neigen dann dazu, überholte Geschäftsmodelle oder Strukturen zu lange fortzuführen. Die enge Bindung an Mitarbeiter führt in solchen Fällen manchmal auch dazu, dass neue Fachkräfte von außen seltener ins Unternehmen gelangen – und damit frisches Wissen oder neue Denkweisen fehlen. In einer Welt, in der sich die Halbwertszeit des Wissens stetig verkürzt, ist diese Gefahr nicht zu unterschätzen.

Eine besondere Rolle spielt der Familienname. Wird er als Marke eingesetzt, verstärkt er die Identifikation sowohl nach innen als auch nach außen. Für Mitarbeiter wird die Familie zum Symbol für Glaubwürdigkeit und Kontinuität – vorausgesetzt, sie lebt ihre Werte tatsächlich in Denken, Sprechen und Handeln. Diese Glaubwürdigkeit zahlt sich aus: Sie schafft Vertrauen und Vertrauen bildet die Grundlage einer tragfähigen Unternehmenskultur.

Gleichzeitig zeigen viele Familienunternehmen, dass Verwurzelung nicht Enge bedeuten muss. Erfolgreiche Beispiele verbinden regionale Verankerung mit globaler Offenheit. Sie nutzen ihre Stabilität, um international zu agieren, neue Märkte zu erschließen und Innovationen zu fördern – ohne die Bindung an ihre Herkunft aufzugeben. Diese Balance zwischen Kontinuität und Erneuerung, zwischen lokaler Verantwortung und globaler Orientierung entscheidet darüber, ob Verwurzelung zur Ressource oder zur Bürde wird.

So gilt: Verwurzelung schafft Vertrauen – doch sie darf nicht fesseln. Familienunternehmen sind nachhaltiger verwurzelt, weil sie Verantwortung über Generationen hinweg übernehmen. Wer es schafft, diese tiefe Bindung mit Offenheit und Innovationsbereitschaft zu verbinden, wird nicht nur regionaler Stabilitätsanker bleiben, sondern kann zugleich ein Vorbild für eine nachhaltige Wirtschaftsweise der Zukunft sein.

[48] Gerlitz & Hülsbeck (2021) sowie Hülsbeck et al. (2020).
[49] Kleve et al. (2023).

THESE 7: FAMILIENUNTERNEHMEN SIND FAMILIÄRER – MIT ALLEN FOLGEN

Das „Familiäre" ist das prägende Merkmal von Familienunternehmen. Es wirkt tief in die Unternehmenskultur hinein: Zugehörigkeit, Vertrauen und Sinnstiftung entstehen in einem Maß, das über rein ökonomische Beziehungen weit hinausgeht. Mitarbeiter erleben ein starkes „Wir-Gefühl", das Motivation, Loyalität und Innovationskraft freisetzen kann. Viele Angestellte fühlen sich nicht nur als Beschäftigte, sondern als Teil einer größeren Gemeinschaft – eine emotionale Bindung, die Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen stärkt. Aber diese enge familiäre Bindung an das Unternehmen – und umgekehrt – hat auch Schattenseiten, die es ebenso einzublenden gilt.

Diese emotionale Dimension wird durch die Übertragung familiärer Beziehungsmuster auf das Unternehmen verstärkt. Dankbarkeit, Loyalität und sogar Formen von Liebe innerhalb der Familie können in das Unternehmen hineinwirken und ihm eine besondere Energie verleihen. Voraussetzung ist jedoch, dass die Familie bewusst mit diesem Potenzial umgeht – also Familienmanagement betreibt und sich als *Unternehmerfamilie* organisiert.[50] Nur so können die familiären Werte über Generationen hinweg etabliert, positiv genutzt und nachhaltig gesichert werden.

Gleichzeitig birgt das Familiäre Risiken. Die Nähe kann dazu führen, dass Karrieren von Mitarbeitern gebremst werden, wenn Familienmitglieder unabhängig von ihrer Kompetenz in Führungspositionen gehoben werden. Gerade familienfremde Führungskräfte stoßen dann an gläserne Decken und erleben Vetternwirtschaft, wo sie Professionalität erwarten. Ein weiteres Risiko entsteht, wenn in großen Unternehmerfamilien die Loyalität zum eigenen Familienstamm wichtiger genommen wird als die Loyalität zum Gesamtunternehmen.[51] Dann droht die Einheit der Familie – und mit ihr die Handlungsfähigkeit des Unternehmens – zu zerbrechen.

Die Herausforderung wächst mit jeder Generation. Während in der ersten und zweiten Generation die enge Bindung zwischen Eltern, Kindern und Geschwistern noch selbstverständlich ist, nimmt diese Nähe in der dritten Generation deutlich ab. Neue Kernfamilien entstehen und mit jeder Generation wächst die „Fliehkraft", die Familienmitglieder auseinanderzieht. An die Stelle der Geschwisterbindung tritt das sogenannte „Cousin-Konsortium", in dem sich die familiäre Identität nicht mehr von selbst ergibt, sondern aktiv gestiftet werden muss.[52]

Doing Business Family – so heißt das aktive Prinzip der Herstellung der Familienidentität in jeder Generation. Erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen begegnen dieser Herausforderung, indem sie familiäre Nähe immer wieder neu erzeugen: durch gemeinsame Treffen, Rituale, Bildungsformate oder Familienversammlungen, die auch entfernten Verwandten Identität und Zusammengehörigkeit vermitteln.[53]

Zugleich sind klare Governance-Regeln entscheidend. Sie sorgen dafür, dass familiäre Spannungen nicht in Blockaden münden, dass Entscheidungen nicht vom Stammesdenken dominiert werden und dass ein Ausverkauf von Anteilen verhindert wird. Eine starke Governance-Struktur schützt das Unternehmen vor den Schattenseiten des Familiären und verwandelt Bindung in Innovationskraft.

Die Zukunft gehört Familienunternehmen, die das Familiäre bewusst gestalten: die Zugehörigkeit und Sinn stiften, ohne in Vetternwirtschaft zu verfallen. Wer familiäre Bindung mit Professionalität verbindet, schafft ein einzigartiges Klima von Vertrauen und Motivation – und damit eine Stärke, die sich in keinem anderen Organisationstyp in gleicher Weise findet.[55]

Das Familiäre ist damit Segen und Risiko zugleich: Es stiftet Sinn und Zusammenhalt, kann aber ebenso Karrieren blockieren und Familienstämme gegeneinanderstellen. Erfolgreiche Familienunternehmen meistern dieses Spannungsfeld, indem sie Nähe und Professionalität ausbalancieren – und so die familiäre Kraft zum Fundament ihres Erfolgs machen.

[50] Kleve (2024).
[51] Hierzu ausführlich Ammer & v. Schlippe (2022).
[52] Zu den typischen „Familienmustern", die in den Unternehmerfamilien in späteren Generationen entstehen, siehe Wimmer et al. (2022).
[53] Ausführlich zu den gelebten Herstellungspraktiken in Unternehmerfamilien: Köllner & Kleve (2023).
[54] Zu den Spezifika in der Nachfolge von Töchtern: Caspary & Rüsen (2025) sowie Otten-Pappas & Jäkel-Wurzer (2017).
[55] Zu den Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien Kleve (2019).

THESE 8: FAMILIENUNTERNEHMEN SIND UNTERNEHMERISCHER – GETRAGEN VON GESTALTUNGSWILLEN UND RISIKOBEREITSCHAFT

Familienunternehmen zeichnen sich durch einen besonderen Gestaltungswillen aus. Sie streben danach, etwas Dauerhaftes zu schaffen, sind stark am Kunden orientiert und zeigen eine ausgeprägte Bereitschaft, Risiken so einzugehen, dass sie die Verantwortung dafür tragen können. Dieses unternehmerische Denken ist tief verwurzelt – nicht als kurzfristige Strategie, sondern als Ausdruck der Verantwortung, ein Werk für kommende Generationen zu sichern und weiterzuentwickeln.

Gerade in kleineren Familienunternehmen konzentriert sich diese unternehmerische Kraft oft auf eine einzelne Person. Der Inhaber ist dort nicht nur Eigentümer, sondern zugleich Seele, Motor und prägende Führungspersönlichkeit des Unternehmens, oft auch *Patriarch* oder *Matriarchin*.[56] Kurze Entscheidungswege, hohe Innovationskraft und unmittelbare Nähe zu Kunden und Mitarbeitern sind die positiven Effekte dieser Konstellation. Sie erinnern an den Pioniergeist der Gründerzeit, als Unternehmertum noch untrennbar mit persönlicher Tatkraft verbunden war.

Diese starke Identifikation führt in Familienunternehmen häufig zu einem besonders hohen Arbeitseinsatz. Familienmitglieder – und oft auch langjährige Mitarbeiter – sind bereit, über gewöhnliche Grenzen hinauszugehen. Expansion und Weiterentwicklung entstehen nicht selten aus einem inneren Antrieb heraus, der auf der Überzeugung beruht: „Nur über den steinigen Weg gelangt man zu den Sternen."

Besondere Aufmerksamkeit verdient in diesem Zusammenhang die Rolle von Frauen. In traditionell geführten Familienunternehmen übernehmen sie oftmals eine Schlüsselfunktion bei der Balance zwischen Familie und Unternehmen. Sie wirken als Bindeglied nach innen und nach außen, halten in kritischen Situationen das „Wir" zusammen und tragen so entscheidend zur Stabilität bei. Zwar sind Frauen in der Unternehmensführung in Deutschland insgesamt noch unterrepräsentiert, doch in Familienunternehmen erweisen sie sich immer wieder als zentrale Erfolgsfaktoren. Nicht zuletzt wirken sie als *Kümmerinnen*, die das Unternehmen wie die Familie mit sozialer Orientierung zusammenhalten.[57]

Auch strukturell sind Familienunternehmen unternehmerischer aufgestellt: Tendenziell flachere Hierarchien erlauben schnelle Entscheidungen, Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter schätzen die Unmittelbarkeit und Flexibilität. Doch dieselbe Stärke birgt auch Risiken. Wenn die unternehmerische Orientierung zu stark an eine einzelne Person gebunden ist, können Krisen zum Problem werden. Krankheit, Unfall, plötzlicher Tod oder ein misslingender Nachfolgeprozess können das Unternehmen „kopflos" machen.[58] Ebenso gefährlich ist es, wenn eine prägende Persönlichkeit am Ende ihrer Laufbahn das Gespür für den Markt verliert und notwendige Veränderungen zu lange blockiert oder den Nachfolgeprozess behindert, weil sie von ihrer Führungsverantwortung nicht lassen kann.

Hier entscheidet sich das Schicksal eines Familienunternehmens: Wurde das Unternehmertum auf Dauer institutionalisiert – oder ruhte es allein auf den Schultern einer einzigen Figur? Erfolgreiche Familienunternehmen sorgen dafür, dass unternehmerisches Denken nicht nur in einer Person verankert bleibt, sondern über Generationen weitergegeben und in Strukturen verankert wird, die sich nicht zuletzt in der Strategie der Unternehmerfamilie abbilden.[59]

So zeigt sich: Familienunternehmen sind unternehmerischer, weil sie nicht nur verwalten, sondern gestalten wollen. Ihre Stärke liegt in Mut, Gestaltungswillen und persönlicher Verantwortung. Doch diese Stärke muss bewusst weitergegeben werden – sonst kann sie im Moment der Krise zur größten Schwäche werden.

[56] Rüsen et al. (2022b).
[57] Ausführlich zu der Kümmerer-Funktion Rüsen & Nadler (2024).
[58] Zur Notfallplanung für Unternehmerfamilien ausführlich: Lamers & Pawlytta (2021).
[59] Zu den notwendigen Weichenstellungen in der Führungsorganisation eines Familienunternehmens nach dem Abtritt der „patriarchalen Figur" ausführlich Wimmer (2021).

THESE 9: FAMILIENUNTERNEHMEN SIND BERATUNGSRESISTENTER – UND DOCH LERNFÄHIG

Denn ein zentrales Charakteristikum von Familienunternehmen ist ihre Tendenz, Probleme im Inneren zu lösen. „Wie es drinnen aussieht, geht niemanden etwas an." Dieser Leitsatz prägt viele Unternehmerfamilien. Er erklärt einerseits ihren Erfolg: Durch Eigenverantwortung, Eigeninitiative und die Vermeidung externer Abhängigkeiten sind zahlreiche Familienunternehmen stark und unabhängig geworden. Andererseits birgt diese Haltung erhebliche Risiken, denn ungelöste Konflikte oder strategische Fehlentscheidungen können existenziell werden.

Beratungsresistenz hat also zwei Gesichter: Sie schützt Identität, Autonomie und Selbstbestimmung – kann aber zugleich Krisen verschärfen, wenn notwendige Impulse von außen fehlen.[60] Gerade in einer Welt, die von Digitalisierung, Internationalisierung und Nachhaltigkeit geprägt ist, benötigen Familienunternehmen die Fähigkeit, externe Expertise gezielt einzubinden. Die Kunst besteht darin, Beratung nicht als Bedrohung, sondern als Ressource zu begreifen – ohne die eigene Identität preiszugeben.

Die Ursachen der Beratungsresistenz liegen tief. So wie Familien ihre Privatheit schützen und Probleme nicht nach außen tragen, neigen Unternehmerfamilien dazu, auch unternehmerische Schwierigkeiten innerhalb der Familie und des Unternehmens zu klären. Dieser Schutzmechanismus funktioniert jedoch nicht immer: Emotionale Auseinandersetzungen können rationale Entscheidungen blockieren, alte Konflikte eskalieren und die Grenze zwischen familiären und geschäftlichen Interessen verschwimmen lassen. Gerade wenn es um Nachfolgefragen, die Verteilung von Gesellschafteranteilen oder die Zusammenarbeit zwischen Familienstämmen geht, treten Konflikte zutage, die erhebliche wirtschaftliche Schäden verursachen können. Nicht ohne Grund gelten Familienstreitigkeiten als die größten Wertvernichter.

Ein weiteres Problem: Familienunternehmen zögern häufig zu lange, sich Hilfe von außen zu holen. Frühwarnsignale werden übersehen, Krisen verharmlost und notwendige Veränderungen verdrängt – sei es bei Liquiditätsproblemen, strategischen Fehlentscheidungen oder beim Verlust von Marktanteilen.[61] Nach außen wird der Schein gewahrt, während sich die Krise im Inneren zuspitzt. Erst wenn die Situation bedrohlich wird, greifen Familienunternehmen manchmal doch noch auf ihre Netzwerke oder die Opferbereitschaft der Familie zurück. In solchen Momenten kann sich *Familiness* tatsächlich als Rettungsanker erweisen.

Dennoch: Viele Familienunternehmen sind in ihrer Geschichte gerade deshalb erfolgreich geworden, weil sie sich gegen Beraterempfehlungen gestellt und konsequent ihren eigenen Weg verfolgt haben. Diese Erfahrungen haben sie darin bestärkt, externe Expertise kritisch zu hinterfragen. Beratungsresistenz ist daher nicht nur ein Defizit, sondern auch Teil einer gewachsenen Identität.

Entscheidend für die Zukunft ist die Balance: Erfolgreiche Familienunternehmen bleiben unabhängig, öffnen sich aber dort, wo externe Impulse einen echten Mehrwert bringen. Wer Beratung als Ressource versteht, ohne die Eigenständigkeit aufzugeben, verbindet die Stärke der Familientradition mit der Lernfähigkeit einer modernen Organisation.

So gilt: Beratungsresistenz kann Stärke oder Schwäche sein – der Unterschied liegt darin, ob sie starre Abwehr bleibt oder in eine kluge Auswahl externer Expertise verwandelt wird.

[60] Goll & Kleve (2025) sowie im Kontext von Krisen Rüsen (2016).
[61] Rüsen & Fröhlich (2022).

THESE 10: FAMILIENUNTERNEHMEN SIND LANGLEBIGER – WENN SIE PARADOXIEN MANAGEN

Familienunternehmen weisen im internationalen Vergleich eine höhere Langlebigkeit und Wettbewerbsfähigkeit auf. Während viele andere Unternehmenstypen nach einigen Jahrzehnten vom Markt verschwinden, schaffen es Familienunternehmen, über Generationen hinweg zu bestehen. Dieses Phänomen widerspricht auf den ersten Blick klassischen Annahmen der Betriebswirtschaft, die davon ausgeht, dass die Einmischung familiärer Interessen in Unternehmensfragen die Effizienz beeinträchtigt und unternehmerisches Handeln eher erschwert. Doch gerade diese doppelte Verankerung – in Familie und Unternehmen – ist es, die Familienunternehmen zu einem besonderen Erfolgsmodell macht.

Ihr Fortbestand hängt jedoch von einer zentralen Fähigkeit ab: dem produktiven Umgang mit ihrer Janusköpfigkeit, die sich in Ambivalenzen, Paradoxien und Dilemmata zeigt. Das sind gegensätzliche Erwartungen, Widersprüche und Entscheidungskonflikte, die nicht beseitigt, sondern ausgehalten und konstruktiv gestaltet werden müssen. In Familienunternehmen entstehen sie zumeist aus der Mehrfachrolle der Beteiligten: Mitglieder einer Unternehmerfamilie können gleichzeitig Teil der Familie und des Gesellschafterkreises sowie Verantwortungsträger für das Unternehmen sein. Diese Rollen überlagern sich ständig – mal spricht man als Mutter, mal als Geschäftsführerin, mal als Sohn, mal als Nachfolger. Diese Gleichzeitigkeit führt zu widersprüchlichen Erwartungskontexten, die permanent austariert werden müssen.

Sehr deutlich wird dies im so genannten *Gerechtigkeitsparadoxon*: In der Logik der Familie gilt Gleichheit als Maßstab von Gerechtigkeit. Jedes Kind soll möglichst gleich behandelt werden, unabhängig von seinen Fähigkeiten oder Interessen. In der Logik des Unternehmens hingegen entscheidet Leistung: Wer die höchste Kompetenz hat, soll führen, wer Verantwortung übernehmen kann, erhält die entsprechende Rolle. Was in der Familie als gerecht empfunden wird, kann im Unternehmen fatale Folgen haben – und was unternehmerisch rational ist, kann familiär als zutiefst ungerecht erlebt werden. Diese Spannung lässt sich nicht auflösen, sondern nur so gestalten, dass beide Systeme anschlussfähig bleiben.[62]

Neben dem Gerechtigkeitsparadoxon gibt es zahlreiche weitere Spannungsfelder: Bewahrung von Tradition vs. Offenheit für Innovation, familiäre Loyalität vs. marktwirtschaftliche Rationalität, Nähe vs. Distanz. Familienunternehmen sind nur dann dauerhaft erfolgreich, wenn sie diese Widersprüche nicht verdrängen, sondern bewusst managen. Sie benötigen Strukturen, die es ermöglichen, Konflikte anzusprechen, Regeln zu etablieren und klare Entscheidungsmechanismen zu schaffen. Governance-Systeme – etwa Familienverfassungen, Beiräte oder verbindliche Nachfolgeregelungen – spielen dabei eine entscheidende Rolle.[63] Sie helfen, die unvermeidlichen Spannungen zwischen Familie und Unternehmen zu kanalisieren und konstruktiv zu nutzen.

Besonders kritisch wird es ab der dritten Generation – zumindest dann, wenn in der Familie egalitär vererbt wird, wenn also alle Nachkommen Anteile am Unternehmen erhalten. Dann werden mit jedem Generationswechsel zwar die individuellen Gesellschafteranteile tendenziell immer kleiner, aber die Zahl der Gesellschafter steigt stetig.[64] Während also in der Gründungs- und Geschwistergeneration persönliche Nähe und direkte Bindung noch selbstverständlich sind, zerfällt diese mit der zunehmenden Größe und Vielfalt der Familie. Das damit

[62] Grundlegend dazu: Simon (2012), v. Schlippe et al. (2017) sowie Kleve (2020).
[63] Kirchdörfer, Kögel & Wiedemann (2024).
[64] Wimmer et al. (2022).

entstehende „Cousin-Konsortium“ muss erst durch bewusste Identitätsarbeit – durch das, was wir „Doing Business Family“ nennen – zusammengehalten werden. Wer es schafft, durch Rituale, Treffen, Bildungsprogramme und gemeinsame Entscheidungsprozesse den Familiensinn zu erneuern, kann auch in dieser Phase Stabilität sichern. Wer es nicht schafft, riskiert Streit und Zerfall – mit oft existenzgefährdenden Folgen für das Unternehmen. Daher sind gelingende Kommunikation[65] und der systematische Aufbau von Gesellschafterkompetenz[66] in wachsenden Unternehmerfamilie zentrale Herausforderungen.

Ein aktives Familienmanagement ist also unverzichtbar. Dieses umfasst die bewusste Organisation der Eigentümerfamilie, die Schaffung klarer Kommunikations- und Konfliktlösungsmechanismen, den offenen Umgang mit Tabus[67] und die Weitergabe von Entscheidungsprinzipien und Werten über Generationen hinweg. Familienunternehmen, die ihre eigenen Paradoxien erkennen und Regeln finden, um mit ihnen zu leben, entwickeln so eine besondere Resilienz.

Die Langlebigkeit hängt zudem davon ab, ob partikulare Familien- oder Eigentümerinteressen den Interessen des Unternehmens untergeordnet werden. Erfolgreiche Familienunternehmen folgen dem Prinzip *Family Business first*: Nicht die kurzfristige Befriedigung familiärer Bedürfnisse entscheidet, sondern das langfristige Überleben des Unternehmens. Dazu gehört auch das Konzept von *Professional Ownership* – die bewusste Organisation und Steuerung der Eigentümerfamilie nach professionellen Maßstäben.[68] Je stärker es gelingt, alle Gesellschafter in ein gemeinsames Selbstverständnis als Eigentümerfamilie einzubinden, desto höher ist die Identifikation mit dem Unternehmen. Regelmäßige Familientreffen, Rituale und gemeinsam getragene Werte sind dabei ebenso wichtig wie klare Kodizes, deren Einhaltung von legitimierten Gremien der Unternehmerfamilie überwacht wird.

Am Ende zeigt sich: Langlebigkeit in Familienunternehmen entsteht nicht durch die Vermeidung von Konflikten oder Widersprüchen, sondern durch deren produktive Gestaltung. Wer Paradoxien managt, statt sie zu verdrängen, verwandelt Spannungen in Energie, Unsicherheit in Resilienz und Gegensätze in eine Quelle unternehmerischer Stärke. Familienunternehmen, die diese Kunst beherrschen, sichern nicht nur ihren Fortbestand über viele Generationen, sondern leisten zugleich einen wichtigen Beitrag zu wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Stabilität.

[65] Kleve (2021).
[66] Hierzu ausführlich Rüsen (2025), Rüsen & Heider (2024).
[67] Zu den Tabus in Unternehmerfamilien Rüsen (2021).
[68] v. Schlippe et al. (2017) sowie Rüsen et al. (2022b).

3 | SCHLUSSBETRACHTUNG

Abschließend können wir nochmals feststellen, dass Familienunternehmen ein Modell mit Zukunft sind. Sie sind kein Anachronismus aus vergangenen Zeiten, sondern ein besonderer Organisationstyp, der in seiner Eigenart zugleich verletzlich und stark, also ambivalent ist. Diese Stärken und Schwächen bedingen sich gegenseitig: Die Familie ist Ressource und Risiko zugleich, Quelle von Stabilität und von Konflikten, Motor für Innovation und Gefahr für Beharrung.

Das Erfolgsgeheimnis liegt in der bewussten Gestaltung von *Familiness*. Gemeint ist damit die Fähigkeit, die besonderen Qualitäten der Unternehmerfamilie für das Unternehmen nutzbar zu machen – Loyalität, Vertrauen, Verantwortungsbereitschaft und langfristiges Denken – ohne die Kehrseite aus Streit, Stillstand oder überzogenen Erwartungen überhandnehmen zu lassen. Familienunternehmen leben von der Kunst, Paradoxien auszuhalten: Tradition mit Erneuerung zu verbinden, emotionale Bindungen mit unternehmerischer Rationalität zu vereinen und die Perspektive des „Hier und Jetzt" mit dem Blick auf nachfolgende Generationen auszubalancieren.

Gerade in einer Welt, die von Unsicherheit, Beschleunigung, umfangreicher Transformation und kurzfristiger Renditelogik geprägt ist, bringen Familienunternehmen einen unverzichtbaren Beitrag ein: Sie zeigen, dass wirtschaftlicher Erfolg nicht im Widerspruch zu Kontinuität, Verantwortung und kultureller Verwurzelung stehen muss. Die Langfristorientierung von Unternehmerfamilien erlaubt Investitionen, die über Konjunkturzyklen hinausreichen, und ihre besondere Bindung zu Mitarbeitern, Regionen und Märkten schafft ein Vertrauen, das sich nicht in der Logik von Quartalsberichten messen lässt.

Familienunternehmen sind damit weder Selbstläufer noch Auslaufmodell. Sie sind geprägt von einer spezifischen ambivalenten Janusköpfigkeit: Was in der einen Situation Vorteil ist, könnte in der anderen Situation Nachteil sein. Genau darin liegen ihre Faszination und ihre Bedeutung – für Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur.

Für die Wissenschaft – und insbesondere für das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) – ergibt sich daraus eine klare Aufgabe: die Dynamik zwischen Familie und Unternehmen in ihrer ganzen Komplexität zu erforschen. Es geht darum, zu verstehen, wie die Unternehmerfamilie als Ressource wirken kann. Und es geht darum, Strategien zu entwickeln, wie sich *Familiness* so organisieren lässt, dass sie Unternehmen über Generationen hinweg trägt und ihnen eine unverwechselbare Qualität verleiht.

Am Ende steht die Einsicht: Familienunternehmen sind mehr als nur eine Wirtschaftsform. Sie sind vielmehr Lebensform, Kulturträger und Ausdruck eines Denkens in Generationen. Der Fortbestand von Familienunternehmen hängt nicht davon ab, Paradoxien zu vermeiden, sondern diese produktiv zu gestalten. Wer dies versteht und lebt, macht Familienunternehmen zu einem nachhaltigen Erfolgsmodell, selbst in Krisenzeiten – heute und in Zukunft.

DIE ZEHN WITTENER THESEN

1	FAMILIENUNTERNEHMEN SIND ANDERS – GEPRÄGT DURCH DEN BESTIMMENDEN EINFLUSS DER FAMILIE
2	FAMILIENUNTERNEHMEN SIND ERFOLGREICHER – WENN DIE FAMILIE RESSOURCE IST UND BLEIBT
3	FAMILIENUNTERNEHMEN SIND GEFÄHRDETER – WEIL (FAMILIEN-)KONFLIKTE EXISTENZIELL WIRKEN
4	FAMILIENUNTERNEHMEN SIND LANGFRISTIGER ORIENTIERT – UND POTENZIELL INTELLIGENTER
5	FAMILIENUNTERNEHMEN SIND FINANZIELL ANDERS AUFGESTELLT – VORSICHTIG UND EIGENSTÄNDIG
6	FAMILIENUNTERNEHMEN SIND NACHHALTIGER VERWURZELT – IN REGION, VERANTWORTUNG UND TRADITION
7	FAMILIENUNTERNEHMEN SIND FAMILIÄRER – MIT ALLEN FOLGEN
8	FAMILIENUNTERNEHMEN SIND UNTERNEHMERISCHER – GETRAGEN VON GESTALTUNGSWILLEN UND RISIKOBEREITSCHAFT
9	FAMILIENUNTERNEHMEN SIND BERATUNGSRESISTENTER – UND DOCH LERNFÄHIG
10	FAMILIENUNTERNEHMEN SIND LANGLEBIGER – WENN SIE PARADOXIEN MANAGEN

4 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Ammer, J. (2022): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von Konflikten. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Bretschneider, U.; Heider, A. K.; Rüsen, T. A. & Hülsbeck, M. (2019): Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen. Über spezifische Digitalisierungsansätze für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- Caspary, S. & Rüsen, T. A. (2025): Töchter in der Nachfolge. Wie aus Nachfolgerinnen Vorreiterinnen werden. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung
- Caspary, S.; Rüsen, T. A. & Kleve, H. (2024): Loslassen lernen. Wie die Senior-Generation den Übergabeprozess und ihre eigene Transformation aktiv gestalten kann. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Clauß, T.; Block, J.; Johann, M.; Lorenzen, S. & Bendel, M. (2022): Digitalisierung in deutschen Familienunternehmen. Empirische Befunde zu Status quo, Zielsetzungen und Erfolgsfaktoren. Studie. Witten: WIFU-Stiftung.
- Frank, H.; Lueger, M.; Nosé, L. & Suchy, D. (2010): The concept of “Familiness”. Literature review and systems theory-based reflections. Journal of Family Business Strategy, 1, S. 119–130.
- Futterlieb, C. & Sachse, P. (2018): Familienunternehmen und Private Equity. Voraussetzungen, Prozesse und Ergebnisse beim Einsatz von familienexternem Eigenkapital. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Gerlitz, A. & Hülsbeck, M. (2021): Die dynamische Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Familienunternehmen. Ein Transformationsmodell für die Praxis. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- Goll, E. & Kleve, H. (2025): Familienunternehmen systemisch beraten. Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Beratern. In: Familienunternehmen und Strategie, Heft 1, 2025, S. 17–23.
- Groth, T.; Rüsen, T. A. & Schlippe, A. v. (2023): Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern. Wie Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann (2. Aufl.). Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999): A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: Family Business Review, Band 12, Heft 1, S. 1–25.
- Habbershon, T. G.; Williams, M. L. & MacMillan, I. C. (2003): A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. In: Journal of Business Venturing, Band 18, Heft 4, S. 451–465.
- Hülsbeck, M.; Hack, A.; Gerken, M. & Ernst, R. (2020): Nachhaltigkeit in Familienunternehmen. Kostenfaktor, Innovationstreiber oder unternehmerische Verantwortung. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- Jaffe, D. T. (2021): Die acht Weisheiten langlebiger Familienunternehmen. Über das Gelingen des generationen-übergreifenden Zusammenhalts in Unternehmerfamilien. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Kirchdörfer, R.; Kögel, R. & Wiedemann, A. (2024): Der Beirat in Familienunternehmen. Brückenschlag zwischen Rationalität und Emotionalität (2., aktual. Aufl.). Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

- Kirchdörfer, R.; Layer, B. & Seemann, A. (2025a): Familienunternehmen und Besteuerung – Teil 1: Inland. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Kirchdörfer, R.; Layer, B.; Matenaer, S. & Seemann, A. (2025b): Familienunternehmen und Besteuerung – Teil 2: Ausland. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Kleve, H. (2019): Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien. Die Macht elementarer Systemregeln für Zusammenhalt und Kommunikation. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Kleve, H. (2020): Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl-Auer.
- Kleve, H. (2021): Kommunikation in Unternehmerfamilien. Methoden professioneller Gesprächsführung für ein gelingendes Verstehen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Kleve, H. (2022): Empowerment und Selbstreflexion in Unternehmerfamilien. Gesellschafterkompetenz durch systemisches Denken und Handeln. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Kleve, H. (2024): Sozialsystem Unternehmerfamilie. Wie Familienunternehmen durch Familienstrategieentwicklung gestärkt werden können. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kleve, H. (2025a): Vermächtnismanagement in Unternehmerfamilien. Passendes weiterführen, Problematisches ablegen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Kleve, H. (2025b): Die Zeit der Transgenerationalität. Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in Familienunternehmen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE), Heft 4, S. 13–19.
- Kleve, H. (2025c): Das Tetralemma der Transformation. Familienunternehmen zwischen Tradition und Innovation. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE), Heft 3, S. 25–31.
- Kleve, H.; Nagel, L.; Köllner, T. & Boyd, B. (2023): Die Kraft des Erzählens. Wie Narrative und Narrationen die Resilienz von Unternehmerfamilien stärken. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung
- Kleve, H.; Simons, F. & Köllner, T. (2024): Treuhändermentalität in wachsenden Unternehmerfamilien. Wie eine transgenerationale Haltung zu Eigentum und Vermögen aktiv hergestellt werden kann. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Kleve, H.; Rüsen, T. A. & Stibi, J. (2024): Motivation in der Unternehmerfamilie. Vom Engagement der Gesellschafter für das Familienunternehmen am Beispiel der NextGen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Kögel, R. (2022): Grundzüge des deutschen Erbrechts. Erbrechtliche Grundlagen zur Gestaltung der Unternehmensnachfolge und zur Errichtung eines Unternehmertestaments. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Köllner, T. & Kleve, H. (2023): Doing Business Family. Wie Unternehmerfamilien Identität, Sinn und Zusammenhalt herstellen können. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Lamers, P. & Pawlytta, M. (2021): Notfallplanung für Unternehmerfamilien. Mit Sorgfalt und Voraussicht den Bestand des Unternehmens sichern. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- Meier, M. M. & Rüsen, T. A. (2024): Nachfolger in der Führungsrolle. Wie der Einstieg in die operative Nachfolge gelingt. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Nagel, L. & Kleve, H. (2022): Die Kunst des fairen Streitens. Eine Methode für den konstruktiven Umgang mit Konflikten in Unternehmerfamilien. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Otten-Pappas, D. & Jäkel-Wurzer, D. (2017): Weibliche Nachfolge – Ausnahme oder Regelfall? Eine Studie zur aktuellen Situation im Generationswechsel deutscher Familienunternehmen. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- Pieper, T. M. (2024): Zusammenhalt in Unternehmerfamilien. Eine Voraussetzung zur Sicherung des Überlebens von Familienunternehmen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Rüsen, T. A. (2016): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Rüsen, T. A. (2021): Die letzten (noch unerforschten) Tabus der Unternehmerfamilie. In: Rüsen, T. A. (Hrsg.) (2021): Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens. Festschrift anlässlich des 70. Geburtstags von Arist von Schlippe. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 186-203.

- Rüsen, T. A. (2025): Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Der Erfolgsfaktor für langlebige Familienunternehmen (2., vollst. überarb. Aufl.). Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Rüsen, T. A. & Fröhlich, K. (2022): Krisenmanagement und Krisenfestigkeit in Familienunternehmen. Über besondere Dynamiken und Herausforderungen beim Umgang mit Existenzbedrohungen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung
- Rüsen, T. A. & Heider, A. K. (Hrsg.) (2024): Aktive Eigentümerschaft. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden (2., völlig neu bearb. u. erw. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt.
- Rüsen, T. A. & Löhde, A. S. (2019): Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- Rüsen, T. A. & Nadler, M. (2024): Kann sich mal jemand um die Familie kümmern? Warum das Management einer Unternehmerfamilie so entscheidend ist. In: FuS 3/2024, S. 98-103.
- Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2021): Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Berlin/New York: Springer.
- Rüsen, T. A.; Orenstrat, R. & Binz-Astrachan, C. (2022a): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien: Aktuelle Trends und Entwicklungen. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022b): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagement-Systemen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022c): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Rüsen, T. A.; Heider, A. K.; Hülsbeck, M. & Orenstrat, R. (2021): Der Einfluss der Unternehmerfamilie auf den Digitalisierungsprozess. Determinanten und Wirkung des „digitalen Reifegrades“ einer Unternehmerfamilie. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v.; Hueck, T. & Richter, A. (2019): Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Schlippe, A. v. (2014): Das kommt in den besten Familien vor …. Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart: Concadora.
- Schlippe, A. v. & Rüsen, T. A. (2022): Konflikte und Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien. Empfehlungen zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rüsen, T. A. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmitz, D.; Siller, A. & Wiechmann, D. (2024): Vermögensanlagen von Unternehmerfamilien. Kriterien, Strategien, Lösungen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Simon, F. B. (2012): Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simons, F. (2023): Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Voigt, T. & Nimz, G. (2023): Anpassungsfähigkeit als Wettbewerbsvorteil. Erfolgsstrategien von Familienunternehmen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Wimmer, R. (2022): Postpatriarchale Führung. Wie Familienunternehmen eine neue Führungsstruktur entwickeln können. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Wimmer, R.; Domayer, E.; Oswald, M., & Vater, G. (2018): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wimmer, R.; Groth, T. & Simon, F. B. (2022): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Was ermöglicht Langlebigkeit? Praxisleitfaden. Witten. WIFU-Stiftung.

KONTAKT

HERAUSGEBER

Die 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.

Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 88 98 300

AUTOREN

Heiko Kleve

Tom A. Rüsen

Prof. Dr. Heiko Kleve
Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien
Geschäftsführender und Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)
Department für Management und Unternehmertum der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft

Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

Für Fragen an die Autoren und weiteren Austausch stellt die WIFU-Stiftung gerne den Kontakt her. Alle Anfragen bitte per Mail an: herausgeber@wifu.de

WWW.WIFU.DE

PUBLIKATIONEN

PRAXISLEITFÄDEN

Die Praxisleitfäden schneiden Erkenntnisse aus Forschung und Praxis auf die Bedürfnisse von Familienunternehmern und Familienunternehmerinnen zu.

QR-CODE ZU UNSERER ONLINE-BIBLIOTHEK

SCHRIFTENREIHE

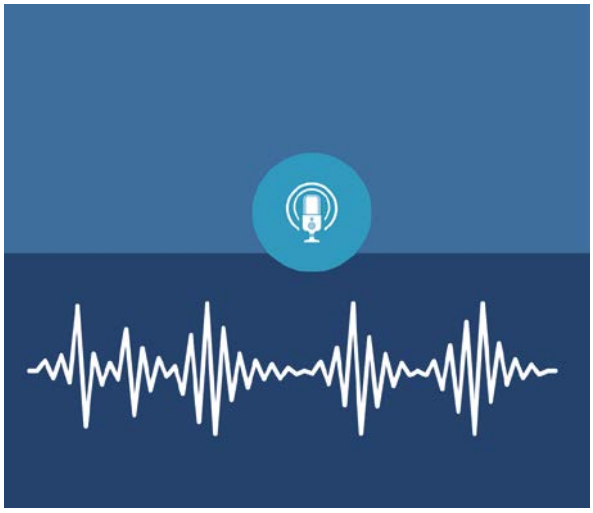
Dissertationen bergen wertvolle Erkenntnisse aus intensiver Forschungsarbeit. Diese sollen auch ihren Weg in die Unternehmenspraxis finden: In der Schriftenreihe der WIFU-Stiftung erscheinen praxistauglich überarbeitete Dissertationen, deren Lektüre einen konkreten Mehrwert bietet.

STUDIEN

Studien dokumentieren die Forschungsergebnisse des WIFU und anderer Organisationen aus Untersuchungen zu aktuellen Themen rund um Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

WIFU_KOMPAKT

Grundlagenwissen auf den Punkt gebracht: In jeder Folge von WIFU_kompakt steht ein praxisrelevanter Inhalt im Fokus.



WIFU-PODCASTS

Die WIFU-Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sind gefragte Gesprächspartner in Podcasts rund um das Thema Familienunternehmen und Unternehmerfamilie. In dieser Kategorie stehen Podcasts im mp3-Format und Links zu externen Podcast-Folgen zur Verfügung.

Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 88 98 300

www.wifu.de
https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung

© 2025 · WIFU-Stiftung