

# DIE VERANTWORTUNG DER UNTERNEHMERFAMILIE

## EINE SOZIAL- UND SYSTEMTHEORETISCHE PERSPEKTIVE

VON PROF. DR. HEIKO KLEVE

### ABSTRACT

In diesem Beitrag wird die Verantwortung der Unternehmerfamilie soziologisch in der Weise analysiert, dass zunächst die Begriffe „Verantwortung“ und „Unternehmerfamilie“ sozial- und systemtheoretisch definiert werden. Sodann erfolgt eine Differenzierung der Verantwortungsbereiche, die sich Unternehmerfamilien selbst zurechnen sowie ihnen vom Unternehmen, dessen Mitarbeiterschaft, Geschäftspartnern, Kunden und der Heimatregion zugerechnet werden. Die besondere soziale Konstitution, die Unternehmerfamilien angesichts erfolgreichen transgenerationalen Unternehmertums ausbilden, wird schließlich beschrieben und erklärt: Denn diese Konstitution kann als Voraussetzung für das erfolgreiche Tragen und Zurechnen ihrer Verantwortung bewertet werden.

### I. Einleitung

Die Soziologie richtet ihren Fokus der Aufmerksamkeit auf Soziales. Damit ist alles gemeint, was sich zwischen mehreren Personen als gegenseitige Beobachtungsverhältnisse vollzieht, nämlich Kommunikation. Nach einem bekannten Diktum der Sozialpsychologie kann man nicht nicht kommunizieren.<sup>1</sup> Kommunikation läuft an, wenn sich mindestens zwei Personen wechselseitig beobachten und beobachtet werden, dass sie in dieser Weise beobachtet werden. Dann können die Beteiligten damit rechnen, dass alles, was sie tun, von den jeweils anderen als Mitteilung von Informationen verstanden werden kann, an die weitere Mitteilungen anschließbar sind.<sup>2</sup>

Daher soll hier die Thematik der Verantwortung im Kontext von Unternehmerfamilien als ein soziales, mithin ein kommunikatives Phänomen betrachtet werden, um es mit der Lupe der Soziologie in vergrößerter und damit bestenfalls deutlicherer Form in Augenschein zu nehmen. So lautet die Frage, die in diesem Beitrag untersucht, bestenfalls beantwortet wird, was wir zu Gesicht bekommen, wenn wir die Verantwortung der Unternehmerfamilie vor dem Hintergrund relevanter sozialer Kontexte betrachten, nämlich der Kontexte der Familie, des Unternehmenseigentums, der Unternehmensführung, des pro-

fessionellen bzw. strategischen Umgangs damit und der einbettenden gesellschaftlichen Umwelt.

Um dieser Frage nachzugehen, sind zunächst die relevanten Begriffe „Verantwortung“ und „Unternehmerfamilie“ zu definieren. Sodann wird die Unternehmerfamilie als transgenerationale Gemeinschaft beschrieben, in der Verantwortung nicht lediglich gegenwartsbezogen, sondern als generationsübergreifendes Prinzip zugerechnet und strategisch entwickelt wird.

### II. Verantwortung

Mit Verantwortung ist in soziologischer Diktion zunächst ein kommunikatives Zurechnungsverhältnis, eine Attribution gemeint.<sup>3</sup> Das heißt, dass Verhalten und Handeln mit Personen verbunden werden, wir also beobachten oder eruieren können, wer etwas getan oder nicht getan hat, was Auswirkungen auf soziale Kontexte, andere Personen oder die handelnden Personen selbst hat.

In der Tradition des klassischen Liberalismus ist Handeln und die damit verbundene Konfrontation mit den Wirkungen des Handelns eine Voraussetzung für soziales Lernen und letztlich für wirtschaftlichen Erfolg.<sup>4</sup> Die Handelnden selbst, ob Personen oder Unternehmen, sollten grundsätzlich für die Ergebnisse ihres Handelns die Verantwortung tragen, also sich etwa über Handlungserfolge (z.B. Gewinne) freuen können, aber auch Verluste tragen müssen. Eingriffe in dieses soziale Band zwischen Handlung, Handlungseffekt und Verantwortung verhindern Lernen und damit progressive Entwicklungen.

Aus soziologischer Perspektive sind diese klassischen liberalen Vorstellungen keineswegs überholt, sie sind jedoch in komplexe soziale Verhältnisse der Gesellschaft eingebunden. Diese

<sup>1</sup> Watzlawick et al. (1969).

<sup>2</sup> Luhmann (1984); Fuchs (1993); Baecker (2005).

### INHALT

- I. Einleitung
- II. Verantwortung
- III. Unternehmerfamilie
- IV. Transgenerationale Verantwortung als Strategie der Unternehmerfamilie
- V. Fazit

<sup>3</sup> Grundsätzlich dazu Nassehi (2006).

<sup>4</sup> Zum Überblick etwa von Hayek (1966).

Verhältnisse führen dazu, dass sich die Frage: „Wer ist verantwortlich?“ keineswegs von selbst versteht. Das Prinzip des Zurechnens von Verantwortung ist ein kontingenter Prozess, der unterschiedliche Ergebnisse hervorbringen könnte – denn zwischen dem Verhalten einer Person und dessen Wirksamkeit gibt es keine feste, sondern lediglich eine lose Verkopplung: In welcher Weise Verhalten oder Handeln wirkt, hängt stärker von den Personen und Kontexten ab, an denen bzw. in denen die Wirksamkeit beobachtet wird, als von der handelnden bzw. sich verhaltenden Person.

Dies kann beispielsweise mit der Systemtheorie erklärt werden.<sup>5</sup> Demnach sind biologische, psychische und soziale Systeme, also etwa Organismen, das menschliche Bewusstsein sowie Familien, Teams, Organisationen und gesellschaftliche Systeme (wie die Wirtschaft, die Politik oder das Rechtssystem) autopoietische Systeme. Solche Systeme sind zwar wechselseitig strukturell miteinander verknüpft, mithin in ihrer jeweiligen Existenz aufeinander angewiesen; sie sind aber zugleich jeweils selbstbestimmt, durch die eigenen spezifischen Operationen determiniert.

Damit bricht sich jedes Handeln und Verhalten an der autopoietischen Selbstbestimmung der jeweiligen Systeme. Was etwa ein psychisches System als Kommunikation versteht, auf die es mit eigenen Mitteilungen von Informationen reagiert, hängt davon ab, ob dieses System ein Verhalten überhaupt in einer Differenz von Mitteilungshandeln und Informationsvermittlung auffasst. So könnte ein ausgestreckter Arm als Mitteilung einer bestimmten Information verstanden oder aber auch lediglich als reine Körperreaktion wahrgenommen werden. Für das Zustandekommen einer Wirkung ist daher der Adressat einer Handlung bzw. eines Verhaltens mindestens genauso (wenn nicht gar stärker) verantwortlich wie der Sender des Handelns bzw. Verhaltens.

Dieser kurze Ausflug in die Komplexität sozialer Kommunikationsverhältnisse mag verdeutlichen, dass die Zuschreibung von Verantwortung bei näherer Betrachtung die vordergründige Klarheit hinsichtlich des Verantwortungsträgers zunichte macht: Denn Verantwortung ist niemals nur eine rein personenbezogene Kategorie, die entschlüsselt werden kann, wenn wir eine Person und deren Handeln bzw. Verhalten betrachten. Vielmehr müssen die Kommunikationen beobachtet werden, also das, was sich zwischen sozialen Akteuren vollzieht, wie sie ihre soziale Realität gemeinsam erzeugen und jeweils für sich genommen deuten sowie ihre Deutungen – wiederum kommunikativ – miteinander abstimmen.

Um dies mit einem bekannten Beispiel von Paul Watzlawick zu veranschaulichen,<sup>6</sup> können wir an ein Paar denken, das sich regelmäßig darüber streitet, was die Ursache und was die Wirkung für das jeweilige Verhalten der beiden ist. Die eine Person wird von der anderen als „ständig nörgelnd“ wahrgenommen. Die andere Person erscheint der einen „als sich immer wieder zurückziehend“. Von außen betrachtet kann hier ein Kommunikationskreislauf identifiziert werden: ... nörgeln – zurückziehen – nörgeln – zurückziehen ... Die Frage, was die Ursache, was die Wirkung ist, bleibt bei dieser sozialen Betrachtung

der Kommunikation unbestimmt. Die beiden Personen konstruieren bzw. interpunktieren, wie Watzlawick et al. das nennen, den Kommunikationskreis jedoch in jeweils eigenständiger Weise: Die „nörgelnde“ Person betrachtet die eigenen Verhaltensweisen als Reaktion, also als Wirkung, deren Ursache das „Sich-Zurückziehen“ der anderen Person ist – und die andere Person interpunktiert diesen Kreis in der entgegengesetzten Weise.

Wer hat nun welche Verantwortung? Die Antwort hängt in komplexen Sozialverhältnissen immer auch von der Interpunktion der kreisläufigen Ereignisfolgen ab, wie in dem gerade geschilderten Beispiel zu sehen ist. Jedoch haben sich im Zuge der gesellschaftlichen Evolution verschiedene Institutionen gebildet, die die Interpunktion so eindeutig wie möglich zu fixieren suchen. Eine dieser Institutionen ist die soziale Rolle.<sup>7</sup>

Mit Rolle wird ein Erwartungsbündel beschrieben, dem sich Personen gegenübersehen, wenn sie die entsprechende Rolle einnehmen. So können wir private bzw. lebensweltliche Rollen unterscheiden, die sich z.B. als Eltern bzw. Mutter und Vater in Familien zeigen, oder auch professionelle Berufsrollen in Arbeitskontexten benennen, etwa bestimmte Stellen oder Positionen wie Geschäftsführer, Gesellschafter etc. Rollen sind zudem in hierarchische Strukturen eingebunden, die zwischen „oben“ und „unten“ zu unterscheiden erlauben, also Macht- bzw. Einflussunterschiede markieren. Mit solchen Rollen geht die Übernahme von differenzierten Formen der Verantwortung einher, die ein Teil des Erwartungsbündels sind sowie damit die Selbst- und Fremderwartungen in der Einnahme und Ausübung der Rolle sortieren.

Aus der soziologischen Perspektive können wir solche Erwartungen als soziale Strukturen verstehen, die die Komplexität der sozialen Verhältnisse so reduzieren, dass Personen als für bestimmtes Handeln bzw. Verhalten verantwortlich markiert werden, denen sodann auch die Verantwortung für bestimmte Wirkungen, die mit dem Handeln bzw. Verhalten verbunden werden, zugeschrieben wird.

### III. Unternehmerfamilie

Gemeinhin wird als Unternehmerfamilie eine Familie verstanden, deren Mitglieder Eigentum an mindestens einem Unternehmen besitzen und die beabsichtigen, dieses Eigentum an die nachfolgenden Generationen weiterzugeben. Mit der Weitergabe wird die transgenerationale Intention der Unternehmerfamilie verdeutlicht: Denn das Kernmerkmal von Familienunternehmen ist, dass diese mindestens das Unternehmenseigentum, häufig auch die Unternehmensführung von der einen an die nächste Familiengeneration weitertragen. Damit wird ein wesentliches familiäres Prinzip, nämlich die Weitergabe von Leben von Generation zu Generation auf das Unternehmenseigentum und ggf. auf die Führung des Unternehmens transferiert.

Wenn wir nun die Familie eines Familienunternehmens betrachten, dann können wir zunächst an die drei klassischen Kontexte Familie, Eigentum und Unternehmen denken, die in Familienunternehmen eine besondere Verbindung eingehen, indem

<sup>5</sup> Paradigmatisch Luhmann (1984); (1997).

<sup>6</sup> Watzlawick et al. (1969).

<sup>7</sup> Klassisch dazu Dahrendorf (2010).



nämlich – wie bereits gesagt – die Weitergabe des Lebens (Familie) bzw. die familiäre Verwandtschaft über Generationen mit der Übertragung des Eigentums und ggf. der Fortsetzung der Unternehmensführung durch Familienmitglieder verbunden werden. Mit Blick auf das Thema der Verantwortung zeigen sich hier drei differente Sozialkontexte, die mit ganz eigenen Verantwortungsformen einhergehen, nämlich Familienverantwortung, Eigentumsverantwortung und Unternehmensverantwortung.

- Mit *Familienverantwortung* ist das gemeint, was Familien bzw. deren Mitglieder, insbesondere die Elterngeneration in Bezug auf die Kinder- und Großelterngeneration, in der Regel verantworten, nämlich die Fürsorge, Betreuung und Pflege von Menschen, die auf diese Zuwendung im Rahmen ihrer Sozialisation angewiesen sind. Diese Verantwortung entsteht gewissermaßen „naturwüchsig“, aufgrund der gemeinsam geteilten Lebenswelt über die verwandtschaftlichen Beziehungen zwischen mehreren Generationen, insbesondere über die Weitergabe des Lebens von Generation zu Generation.<sup>8</sup>
- *Eigentumsverantwortung* ist zunächst ein moralisches Prinzip („Eigentum verpflichtet“). Sie verdeutlicht zudem eine juristische Beziehung einzelner Familienmitglieder, die die Eigentümer des Unternehmens bzw. von Unternehmensanteilen sind, zum Unternehmen bzw. den Anteilen daran. Die mit dem Eigentum verbundenen Rechte und Pflichten regeln juristische Verträge, etwa der Gesellschaftsvertrag, der auch die Eigentümer, sollten es mehrere sein, rechtlich aneinanderbindet.
- *Unternehmensverantwortung* bezieht sich auf die Führung des Unternehmens mit all den Aufgaben, die damit mitarbeiter-, kunden- oder geschäftspartnerbezogen einhergehen. Selbst wenn ein Familienunternehmen von familienexternen Managern geführt wird, wird nicht selten der Unternehmerfamilie die Unternehmensverantwortung, die freilich unmittelbar mit der Eigentumsverantwortung verkoppelt ist, zugeschrieben. Die Verantwortungsadresse bleibt auch in einem solchen Fall in der Regel die Unternehmerfamilie.

In den drei Verantwortungskontexten werden drei unterschiedliche Rollen generiert: Familienmitglied, Eigentümer und Unternehmer. Diese Rollen gehen jeweils mit Erwartungen einher, die für sich genommen, also kontextspezifisch, sehr passend und eindeutig sind, die aber zu Paradoxien, Ambivalenzen und Dilemmata führen können, wenn sie sich jeweils gleichzeitig auf dieselben Personen beziehen.<sup>9</sup> Denn: Was für die Familie „richtig“ sein kann (z.B. alle Nachkommen gleich zu behandeln, etwa in der Vererbung von Unternehmensanteilen oder der Übertragung von Führungsaufgaben im Unternehmen), könnte sich hinsichtlich des Unternehmens und der Eigentümerschaft als „falsch“ erweisen; ist hier doch nicht Gleichbehandlung das sozial erwartete Handlungsmuster der Beziehungsgestaltung, sondern die Präferenz für kompetente und leistungsbereite Per-

sonen. Wenn die Absicherung der Existenz des Unternehmens im Mittelpunkt steht, dann erfordert dies also, dass die kompetentesten und leistungsbereitesten Familienmitglieder mit entsprechenden eigentums- und unternehmensbezogenen Verantwortungen betraut werden.

Die Verantwortung für die Gestaltung dieser mit jeder Generation wiederkehrenden Aufgaben der Verantwortungsaufteilung nach passenden Kriterien schreibt sich in der Regel die Unternehmerfamilie selbst zu, sodass dieses Sozialsystem in seiner strategischen Ausrichtung nun ausführlicher betrachtet werden soll.

## IV. Transgenerationale Verantwortung als Strategie der Unternehmerfamilie

Familienunternehmen sind in ihrer Besonderheit durch die familiäre Eigentümerstruktur gekennzeichnet. Wenn wir alte langlebige und zu großen Familienkonzernen gewachsene Familienunternehmen betrachten, dann zeigt sich die familiäre Eigentümerschaft als zentraler Identifikationskern des Unternehmens, der sowohl für das Unternehmen selbst als auch für die gesellschaftliche Umwelt, die Kunden, die Geschäftspartner und die Heimatregionen des Unternehmens entsprechend bewertet wird.<sup>10</sup> Der Unternehmerfamilie bzw. ihren Protagonisten wird die Verantwortung für das Fortbestehen des Familienunternehmens, für die Sicherung der Arbeitsplätze sowie – damit verbunden – für die Unterstützung der Heimatregion des Unternehmens zugeschrieben. Gerade in Zeiten, die als krisenhaft erlebt werden, in denen sich gesellschaftliche Spannungen und Polarisierungen zeigen, werden Familienunternehmen und damit die sie tragenden Unternehmerfamilien in ihrer besonderen Bedeutung für den gesellschaftlichen Zusammenhalt nicht nur gesehen, sondern auch mit entsprechenden Erwartungen konfrontiert.<sup>11</sup> Daher ist die Enttäuschung groß, wenn diese Unternehmen aufgrund externer Faktoren bezüglich des Wirtschaftsstandorts Deutschland Unternehmensanteile verkaufen oder ganz aus ihren Heimatregionen abwandern.<sup>12</sup>

Die Verantwortung, die den Unternehmerfamilien zugeschrieben wird und die diese sich möglicherweise auch selbst zuschreiben, lässt sich in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht differenzieren:

- *Sachlich* geht es um die bereits genannte Verantwortung für das konkrete Unternehmertum bzw. die Sicherung des Unternehmens mit all dem, was damit für die Mitarbeiterschaft, die Kunden, die Geschäftspartner und die Regionen an materiellen wie ideellen Leistungen einhergeht.
- *Zeitlich* bezieht sich die Verantwortung auf das transgenerationale Interesse der Unternehmerfamilie, die ihr Unternehmertum von den Ahnen, also aus der Vergangenheit erhalten hat, in der je aktuellen Gegenwart trägt und an die nachfolgenden Generationen in der Zukunft weiterzugeben beabsichtigt.

<sup>8</sup> Hellinger (2001); Hondrich (2004); Kleve (2018); (2020); (2024b).

<sup>9</sup> Simon (2012); v. Schlippe et al. (2017); Kleve (2020); Kleve et al. (2020a); Kleve (2024a).

<sup>10</sup> Wimmer et al. (2018).

<sup>11</sup> Aus soziologischer Perspektive Münch (2023).

<sup>12</sup> Beispielhaft Dams et al. (2023).

- Und *sozial* zeigen sich die Beziehungen, in welche dieses Unternehmertum eingebunden ist, als verwandtschaftliche Verhältnisse, die Menschen verschiedener Generationen sowohl in synchroner bzw. horizontaler als auch in diachroner bzw. vertikaler Weise miteinander verbinden.

Um ihrer skizzierten Verantwortung in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht gerecht zu werden, steht jede aktuelle Verantwortung tragende Generation vor einer speziellen sozialpsychologischen Aufgabe. Sie muss es nämlich schaffen, sich einerseits mit den stärkenden Ressourcen der Vergangenheit zu verbinden, diese als Kraftquellen für die Bewältigung der gegenwärtigen Herausforderungen einzubeziehen; zugleich muss sie sich andererseits von den ungelösten Konflikten und Problemen der vergangenen Generationen abgrenzen, diese gerade nicht weitertragen, weil sie in der Regel nicht (mehr) lösbar sind – zumindest dann nicht, wenn es sich um soziale Konflikte innerhalb der Ahnengeneration handelt, die nur in dieser Generation hätten gelöst werden können.

Ausgehend von dieser Differenzierung gelingt es den Mitgliedern der Unternehmerfamilie bestenfalls, fest in der Gegenwart verankert zu sein, die Kraft der Vergangenheit als stärkende Unterstützung wahrzunehmen und den Blick auf die Zukunft zu richten. Damit verbunden ist die Etablierung eines starken horizontalen Commitments, das die gegenwärtig Verantwortung tragenden Mitglieder der Unternehmerfamilien stärker miteinander vereint, als das vertikale Commitment sie mit ihren jeweiligen Ahnen verkoppelt.<sup>13</sup>

Dafür, dass Unternehmerfamilien diese mit ihren eigentums- und unternehmerischen Verantwortungen einhergehenden Herausforderungen meistern können, entwickeln sich besondere Organisationsformen. Wenn wir mehrgenerationale Familienunternehmen betrachten, die zu erfolgreichen und international tätigen sowie nach wie vor familiegeprägten Großunternehmen geworden sind, dann sehen wir nicht nur innovative Geschäftsmodelle und professionelle Unternehmensführungen mit passenden Strategien, sondern auch besondere Ausprägungen der jeweiligen Unternehmerfamilien.<sup>14</sup>

Zum einen zeigt sich dann häufig, dass die Weitergabe des Eigentums bzw. der Eigentumsanteile am Unternehmen und die Weitergabe der Führungsverantwortung strukturell klar getrennt werden, während alle familiären Nachfolger Anteile bekommen. Damit wächst der Gesellschafterkreis von Generation zu Generation bei immer kleiner werdenden individuellen Anteilen.

Zum anderen entstehen so drei Ausprägungsformen der Unternehmerfamilie, die die Komplexität des stetig größer werdenden Gesellschafterkreises zu reduzieren erlauben, nämlich

1. die Unternehmerfamilie in Form der vielen verwandtschaftlich verbundenen Kleinfamilien der Gesellschafter,
2. die Organisationsform der professionellen Unternehmerfamilie mit klar definierten Zugehörigkeiten, Rollen und Aufgaben sowie

3. das stetig größer werdende Netzwerk aller Mitglieder der Unternehmerfamilie.<sup>15</sup>

Dabei fungiert insbesondere die Organisationsform der professionellen Unternehmerfamilie als familienstrategische Verantwortungseinheit.<sup>16</sup> Denn hier versammeln sich alle Verantwortungsträger der Unternehmerfamilie, die über eine klare Zugehörigkeitsregel als Mitglieder der Organisation der Unternehmerfamilie identifiziert werden und zudem bestimmte Funktionsrollen innehaben, etwa als Mitglieder der operativen Geschäftsführung des Unternehmens, als Beiratsmitglieder, als Mitglieder eines Familienrats oder als formale Familienrepräsentanten.

Hinsichtlich der Verantwortung der Unternehmerfamilie, und zwar sowohl bezüglich ihrer personellen Ausfüllung als auch ihrer sozialen Zurechnung, ist es vorteilhaft, wenn die Unternehmerfamilie über spezielle Gesichter der Familie innerhalb des Familiennetzwerks und in der unternehmerischen wie gesellschaftlichen Öffentlichkeit sichtbar ist. Denn die transgenerationale Verantwortung für das Familienunternehmen muss laufend sozial hergestellt, über einen Doing-Prozess konstruiert werden, der sich auf finanziell-materielle, emotionale, familiäre und insbesondere auch personelle Prozesse stützt.<sup>17</sup> Für das Tragen von Verantwortung geht es letztlich um die klare Identifizierung von familienzugehörigen Personen, die bereit sind, ihr unternehmerisches wie gesellschaftlich relevantes Handeln und die Verantwortung für dessen Effekte auf sich zu vereinen. An dieser Stelle zeigt sich noch einmal das klassisch liberale Prinzip des Unternehmertums, das als eine Kombination aus Handeln und Wirkungsverantwortung verstanden werden kann.

## V. Fazit

Wenn wir die Verantwortung der Unternehmerfamilie aus soziologischer Sicht betrachten, dann verkomplizieren sich die Verhältnisse: Denn plötzlich wird deutlich, dass Verantwortung ein Konzept ist, das sich sozialen Zurechnungsprozessen (Attributionen) verdankt und damit immer wieder erneut kommunikativ hergestellt werden muss. In Unternehmerfamilien ist dieser Herstellungsprozess ein zeitlich gedehnter, der die Verantwortung von unterschiedlichen Familiengenerationen für ein Familienunternehmen meint, das aus der Vergangenheit kommt, die gegenwärtigen Herausforderungen zu meistern hat, um auch noch an die zukünftigen Generationen weitergegeben werden zu können. In diesem Gefüge offenbart sich die Unternehmerfamilie als Identifikationskern, als sozial-emotionaler Kontext und als durch Personen sichtbarer Verantwortungsträger des Familienunternehmens. Damit schafft die Unternehmerfamilie etwas, was als Mechanismus der Reduktion von Komplexität in der heutigen Großgesellschaft die wohlige Wärme sozialer Gemeinschaft schafft, nämlich Vertrauen.<sup>18</sup> Ob Unternehmerfamilien das in sie investierte Vertrauen tatsächlich verantworten können, kann nur ein Blick in die realen Verhältnisse verraten. ◆

13 Kleve (2024b).

14 Simon et al. (2005); v. Schlippe et al. (2017).

15 Kleve et al. (2020b); Rösen et al. (2021); Kleve et al. (2023).

16 v. Schlippe et al. (2017); Rösen et al. (2021); Kleve (2024a).

17 Simons (2023).

18 Luhmann (1989).

## LITERATURVERZEICHNIS

### Baecker, D. (2005):

Kommunikation. Leipzig: Reclam.

### Dahrendorf, R. (2010):

Homo Sociologicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. 17. Aufl., Wiesbaden: VS.

### Dams, J./Vetter, P./Welp, C. (2023):

Familienunternehmen kehren Deutschland den Rücken. In: Welt+, 21. Dezember 2023, <https://www.welt.de/wirtschaft/plus249078402/Auswandern-Die-Bundesrepublik-werde-als-Standort-zunehmend-unattraktiver.html>; zuletzt abgerufen am 26. Januar 2026 um 15:43 Uhr.

### Fuchs, P. (1993):

Moderne Kommunikation. Zur Theorie des operativen Displacements. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

### v. Hayek, F. A. (1966):

Grundsätze einer liberalen Gesellschaftsordnung. In: Vanberg, V. J. (Hrsg.): Hayek Lesebuch. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 255–273.

### Hellinger, B. (2001):

Ordnungen der Liebe. Ein Kurs-Buch. Heidelberg: Carl-Auer.

### Hondrich, K. O. (2004):

Liebe in Zeiten der Weltgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

### Kleve, H. (2018):

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. (2024a):

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

### Kleve, H. (2024b):

Die Systemregeln der Nachfolge. Wie der Generationsübergang durch systemisches Wissen unterstützt werden kann. Erscheint in: PU, Praxis der Unternehmensnachfolge (in Vorbereitung).

### Kleve, H./Roth, S./Köllner, T./Wetzel, R. (2020a):

The tetralemma of the business family: A systemic approach to business-family dilemmas in research and practice. In: Journal of Organizational Change Management, 33(2), S. 433–446.

### Kleve, H./Köllner, T./v. Schlippe, A./Rüsen, T. A. (2020b):

The business family 3.0: Dynastic business families as families, organizations and networks – Outline of a theory extension. In: Systems Research Behavioral Science, 37(3), S. 516–526.

### Kleve, H./Nagel, L./Rüsen, T. A./v. Schlippe, A. (2023):

Family, Organization, and Network: A New Approach to a Systems Theory of the Business Family. In: Carney, M./Dielemann, M. (Hrsg.): De Gruyter Handbook of Business Families. Berlin/Boston: De Gruyter, S. 49–68.

### Luhmann, N. (1984):

Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

### Luhmann, N. (1989):

Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Enke.

### Luhmann, N. (1997):

Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bände. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

### Münch, R. (2023):

Polarisierte Gesellschaft. Die postmodernen Kämpfe um Identität und Teilhabe. Frankfurt am Main/New York: Campus.

### Nassehi, A. (2006):

Der soziologische Diskurs der Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

### Rüsen, T. A./Kleve, H./v. Schlippe, A. (2021):

Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Wiesbaden: Springer/Gabler.

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

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

### Simon, F. B. (2012):

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

### Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T. (2005):

Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. Heidelberg: Carl-Auer.

### Simons, F. F. A. (2023):

Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien. Die Herstellung einer vermögensstrategischen Haltung als soziale Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

### Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (1969):

Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Huber.

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

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Springer.



Prof. Dr. Heiko Kleve ist Univ.-Prof. am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke und Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien; zudem wirkt er als geschäftsführender und akademischer Direktor des WIFU.

## KEYWORDS

Kommunikation • Systemtheorie • Transgenerationalität • Unternehmerfamilie • Verantwortung