



PRAXISLEITFADEN

## **DIE ORDNUNGEN DER MACHT**

**EINFLUSS UND ENTSCHEIDUNGSFINDUNG  
IN UNTERNEHMERFAMILIEN**

von  
Heiko Kleve

Mit einem Vorwort von  
Tom A. Rösen

Herausgeber

**WIFU**  
STIFTUNG



# IMPRESSUM

## **VERANTWORTLICH:**

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

**Redaktion:** Monika Nadler

**Gestaltung:** Weissheiten Design, Wuppertal

**Titelfoto:** Zolography/stock.adobe.com

**Fotos S. 4 und S. 31:** 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.

**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.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Stand: April 2026

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Einleitung: Die mächtige Frage nach der Macht</b>	<b>5</b>
<b>2 Was ist Macht?</b>	<b>7</b>
<b>3 Drei Ebenen der Macht in Unternehmerfamilien</b>	<b>9</b>
3.1 Die elementare Ebene .....	11
3.1.1. Zugehörigkeit .....	11
3.1.2. Reziprozität von Geben und Nehmen .....	13
3.1.3. Seniorität .....	14
3.1.4. Zukunftsorientierung .....	15
3.1.5. Leistungsvorrang .....	16
3.2 Die informale Ebene: Gewachsene Muster und stille Regeln .....	18
3.3 Die formale Ebene: Macht durch Verfahren und Strukturen .....	20
<b>4 Organisierte Macht: Familienstrategie als Machtmanagement</b>	<b>22</b>
<b>5 Abschluss: Die Macht der Ohnmächtigen</b>	<b>28</b>
<b>6 Quellen und weiterführende Literatur</b>	<b>29</b>
<b>Kontakt</b>	<b>31</b>

**D**ieser Praxisleitfaden von Heiko Kleve befasst sich mit einer heiklen Frage: Wer hat in einer Unternehmerfamilie das Sagen? Wer trifft Entscheidungen und ist zu Sanktionen befugt, wenn Entscheidungen hintertrieben werden? Heikel wird diese Frage nicht zuletzt deswegen, weil sie in Unternehmerfamilien häufig gar nicht thematisiert wird. Rollen und Befugnisse „haben sich eben so ergeben“ und werden nicht hinterfragt. Man will keinen Konflikt – außerdem läuft ja alles in den gewohnten Bahnen.

Es geht hier um Macht. Wer hat sie und wer nicht (und aus welchen Gründen)? In der Gründungsphase eines Familienunternehmens ist das ganz einfach: Der Gründer und Chef resp. die Gründerin und Chefin bestimmt in Unternehmen und Familie. Mit dem Übergang in die nachfolgenden Generationen und dem Wachstum der Unternehmerfamilie, womöglich deren Aufgliederung in Stämme, sind die Machtverhältnisse aber sehr wohl eine strukturelle Gegebenheit, die in Frage gestellt werden kann – und sollte. Wer darf worüber entscheiden, wer ist einzu-beziehen, welche Verfahren sind anzuwenden, wer kann wen wie sanktionieren? Vermeidet eine Unternehmerfamilie diese Klärungen, öffnet sie die Tür für informelle Regelungen, Ad-hoc-Lösungen oder Entscheidungen nach persönlicher Sympathie.

Man muss kein Pessimist sein, um zu erkennen, dass unreflektierte und unstrukturierte Machtverhältnisse früher oder später auf Widerstand stoßen werden. Mag auch der CEO des Familienunternehmens oder das Oberhaupt des mächtigsten Stammes bislang Entscheidungen für die ganze Unternehmerfamilie getroffen haben, manchmal vielleicht vom Murren einzelner Familienmitglieder begleitet, so wird unweigerlich der Zeitpunkt kommen, an dem jemand laut und deutlich sagt: Du kannst nicht für mich entscheiden.

Solchen Situationen und den daran unvermeidlich anschließenden Eskalationen kann vorgebeugt werden. Will eine Unternehmerfamilie einen reifen Umgang mit Machtstrukturen entwickeln, wird sie zunächst einen Blick auf die drei Ebenen von Macht richten: die elementare, die informale und die for-



male Ebene. Fehlen *formale* Regelungen, fällt die Unternehmerfamilie auf die *informale* Ebene von Gewohnheiten, Mustern und Traditionen zurück – „das haben wir immer schon so gemacht“. Kann oder will man solche Gepflogenheiten nicht anerkennen, treten die *elementaren* Dynamiken ein, das menschheitsalte Muster von Beziehungen, Verbundenheiten und (existenziellen) Abhängigkeiten.

Jede Unternehmerfamilie kann solche Strukturen aber konstruktiv für sich bearbeiten, bewährt hat sich ein familienstrategischer Prozess, in dessen Rahmen Entscheidungsbefugnisse, aber auch Widerspruchsrechte geregelt werden. Heiko Kleve zeigt in diesem Praxisleitfaden auf, wie das WIFU-Prozessmodell der Familienstrategieentwicklung mit seinen zwölf Themenfeldern ertragreich auf das Machtmanagement einer Unternehmerfamilie angewendet werden kann. In jedes dieser zwölf Themen ist ein Machtaspekt eingewoben, bei dessen Bearbeitung und Klärung auch die Ohn-Mächtigen gehört werden sollten. Im Ergebnis wird ein gut strukturierter familienstrategischer Prozess die Lernfähigkeit einer Unternehmerfamilie stärken, eine bessere Legitimation von Entscheidungen bewirken und schließlich die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die legitimierte Anwendung von Macht ein Instrument wird, um den Zusammenhalt einer Unternehmerfamilie über Generationen hinweg zu sichern.

**Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

# 1 | EINLEITUNG: DIE MÄCHTIGE FRAGE NACH DER MACHT

„Denn die Macht ist mein Verbündeter, und was für ein mächtiger Verbündeter sie ist.“

Meister Yoda<sup>1</sup>

**Wie und durch wen wird bestimmt, wo es langgehen soll? In welcher Weise wird das für alle verbindlich durchgesetzt? Und was geschieht, wenn sich einige nicht daran halten?**

**M**it diesen Fragen haben wir das Grundproblem der Macht im Fokus: Es geht um Entscheidungen und deren Durchsetzung sowie um mögliche Sanktionen, wenn die getroffenen Entscheidungen nicht (von allen) beachtet werden. In Unternehmerfamilien spielt eine so verstandene Macht eine sehr wichtige Rolle, denn in diesen Familien müssen permanent Entscheidungen getroffen werden, die nicht lediglich familiäre Themen betreffen, sondern überdies Fragen des transgenerationalen Unternehmertums zu beantworten haben:

- Wie sollen die Herausforderungen der Nachfolge geklärt werden, dass also passende Personen zu besetzende Positionen einnehmen?
- Wie ist die Frage des Eigentumsübergangs von der einen an die nächste Generation zu beantworten, etwa durch Vererbung, Schenkung oder (Ver-)Kauf?
- In welcher Form lassen sich diese Entscheidungen verbindlich durchsetzen?

Unternehmerfamilien sind besondere Familien. Sie unterscheiden sich von anderen Familien nicht durch das zentrale Merkmal, das Familien generell kennzeichnet, dass hier nämlich Leben von Generation zu Generation weitergegeben wird und mehrere Generationen füreinander Verantwortung tragen. Der größte Unterschied von Unternehmerfamilien im Vergleich mit „normalen“ Familien ist, dass in ihnen neben dem Leben zudem Eigentums- und Führungsverantwortungen für geschäftliche Tätigkeiten in kleinen, mittleren oder auch sehr großen Familienunternehmen von der einen an die nächste

Generation übertragen werden.<sup>2</sup> Deshalb geht es in diesen Familien nicht nur um Nähe, Bindung und Zusammenhalt, sondern zugleich um Unternehmens- eigentum, entsprechende Entscheidungen, Unternehmensführung und -kontrolle. Entscheidungen, die in Unternehmerfamilien getroffen werden, betreffen nicht nur einzelne Familienmitglieder, nicht nur das private Leben, sondern Unternehmen, Mitarbeiter, Geschäftspartner und oft ganze Regionen, in denen die Familienunternehmen ansässig und eng mit anderen Akteuren vernetzt sind.

Mitglieder von Unternehmerfamilien erleben eine Spannung, die sich nicht auflösen lässt: Sie müssen *einerseits* verbindlich und verantwortlich für ihr Eigentum und ihr Unternehmen Entscheidungen treffen sowie *andererseits* familiär verbunden bleiben. Denn sie teilen sich ihr Eigentum – sowohl vertikal, also in unterschiedlichen Generationen (etwa zwischen den Generationen der Großeltern, Eltern und Kinder), als auch horizontal, also innerhalb einer Generation (d. h. zwischen Geschwistern oder Cousins und Cousinen). Genau an dieser Stelle kommt Macht ins Spiel: Sie hilft dabei, dass Entscheidungen im Kontext der beteiligten Personen verbindlich getroffen und durchgesetzt werden können.

Macht ist in Unternehmerfamilien allgegenwärtig – ob offen oder verborgen, bewusst oder unbewusst. Sie zeigt sich darin, wer entscheidet, wer gehört wird, wer Einfluss nimmt, wer Erwartungen formuliert und wer sich anpassen muss. Macht wirkt, wie gesagt, zwischen Generationen (vertikal) sowie zwischen Geschwistern und Cousinen wie Cousins (horizontal). Sie vollzieht sich zwischen operativ tätigen und nicht im Familienunternehmen mitarbeitenden Gesellschaftern, zwischen Familie, Gesellschafterkreis und Unternehmen. Und sie wirkt auch dort, wo man lieber nicht über sie spricht. Daher wird Macht oft tabuisiert, sie bleibt implizit. Es wird vermieden, über solche Einflussunterschiede in Unternehmerfamilien zu reden. Macht wird still ertragen, manchmal leidvoll. Oder aber sie

<sup>1</sup> Star Wars, Episode V (1980): Das Imperium schlägt zurück.

<sup>2</sup> Siehe grundsätzlich zu den Besonderheiten von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien die 10 Wittener Thesen: Kleve & Rösen (2025).

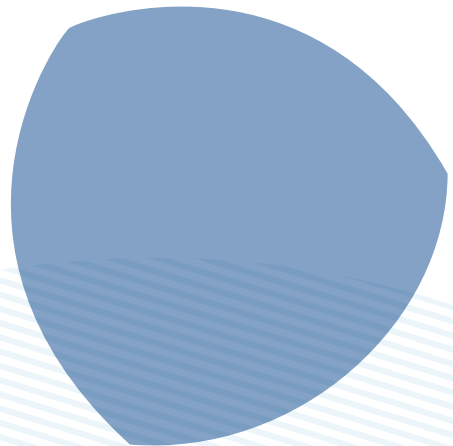
wird als Entlastung erlebt, weil sich Gesellschafterinnen und Gesellschafter zurücklehnen können, wenn andere (vor allem Patriarchen oder Matriarchinnen) die machtvollen Entscheidungen treffen und dafür die Verantwortung übernehmen.

Dieser Praxisleitfaden<sup>3</sup> geht von einer zentralen, aber oft unbequemen Einsicht aus:

Macht ist eine notwendige Bedingung dafür, dass Entscheidungen getroffen werden und Verantwortung getragen wird. Problematisch wird Macht, wenn sie unklar, verdeckt oder einseitig personalisiert ausgeübt wird und sich nicht an veränderte Bedingungen des Unternehmens, der Familien, des Eigentümerkreises oder der gesellschaftlichen Umwelt anpasst.

Viele Konflikte in Unternehmerfamilien entstehen nicht, weil einzelne Personen „zu machtvoll“ sind, sondern weil nicht geklärt ist, wer in welchen Fragen entscheiden darf, auf welcher Grundlage Entscheidungen getroffen werden und wie mit unterschiedlichen Erwartungen umgegangen wird. Wo diese Klärung fehlt, übernehmen informale Regeln, persönliche Loyalitäten oder alte Familienmuster die Prägung des Möglichen und Realisierten – oft mit hohen emotionalen und wirtschaftlichen Kosten.

Dieser Praxisleitfaden lädt Unternehmerfamilien dazu ein, ihre eigenen Machtstrukturen besser zu verstehen und bewusster zu gestalten. Er richtet sich an Familien, die nicht darauf hoffen wollen, dass sich schwierige Fragen „von selbst“ lösen, sondern die bereit sind, Verantwortung für ihre Entscheidungsprozesse zu übernehmen – im Interesse der Familie, des Unternehmens, der Region und der kommenden Generationen. Es geht darum, Machtverhältnisse zu reflektieren, sie zu zivilisieren und bewusst zu organisieren (also Macht sichtbar zu machen), diese Machtverhältnisse an Verfahren zu binden und so zu gestalten, dass sie nicht destruktiv werden und spalten, sondern Orientierung geben und angemessene Entscheidungen ermöglichen, die verbindlich durchgesetzt werden können.



<sup>3</sup> Grundlage dieser Ausführungen und der im Folgenden präsentierten Beispiele ist eine soziologische Perspektive auf Macht in Unternehmerfamilien; siehe dazu ausführlich Kleve (2023). Dieser Praxisleitfaden baut auf diesen Einsichten auf und führt sie so aus, dass Unternehmerfamilien ihre eigenen Machtverhältnisse damit reflektieren und gegebenenfalls neu gestalten können. Umfangreich zur transgenerationalen Kraft und ihrer bewussten Gestaltung in erfolgreichen Unternehmerfamilien siehe auch Kleve (2026).

## 2 | WAS IST MACHT?

**W**enn in Unternehmerfamilien über Macht gesprochen wird, geschieht das oft indirekt. Man spricht über Konflikte, über schwierige Entscheidungen, über mangelnde Einigkeit einiger Gesellschafter oder über das Gefühl, nicht gehört zu werden. Selten jedoch wird Macht selbst zum Thema. Dabei ist sie immer schon da – ob man sie benennt oder nicht.

Macht ist kein persönlicher Charakterzug und auch keine moralische Kategorie. Sie ist weder gut noch schlecht. Macht ist vor allem eines: ein *soziales Phänomen*, das immer dann entsteht, wenn Menschen gemeinsam handeln und Entscheidungen treffen müssen. Denn in nahezu allen sozialen Situationen zwischen Menschen, ob in der Unternehmerfamilie, im Gesellschafterkreis, in Beratungs- und Kontrollgremien oder in der Unternehmensführung, sind Situationen alltäglich, die die Beteiligten mit einer Mehrzahl von Handlungsoptionen konfrontieren und in denen über die Handlungsrichtung entschieden werden muss. Dass solche Entscheidungen getroffen und durchgesetzt werden können, setzt Macht voraus.

Um Macht in Unternehmerfamilien besser zu verstehen, hilft ein Blick auf eine systemtheoretische Perspektive, wie sie insbesondere vom Soziologen Niklas Luhmann entwickelt wurde.<sup>4</sup> Diese Perspektive ist deshalb so hilfreich, weil Macht damit nicht psychologisiert und auch nicht moralisiert, also nicht als „gut“ oder „böse“ bewertet, sondern funktional erklärt wird:

Macht dient als Mittel der Kommunikation, genauer: als ein soziales Medium, um kollektiv verbindliche Entscheidungen möglich zu machen und für ihre Durchsetzung zu sorgen.

Soziale Situationen sind grundsätzlich unsicher. Niemand kann mit letzter Gewissheit wissen, wie andere handeln werden oder ob Erwartungen erfüllt oder enttäuscht werden. Dennoch muss entschieden und gehandelt und eben das Risiko in Kauf genommen werden, dass es immer auch anders kommen kann als beabsichtigt oder erwartet. Manchmal treten sogar die schlimmsten Befürchtungen ein.

Um dennoch nicht ängstlich zu werden und überhaupt nichts zu tun, hilft Macht. Gerade in Familien und besonders in Unternehmerfamilien ist diese Unsicherheit hoch, weil Nähe, Geschichte, Emotionen und Zukunftserwartungen ineinandergreifen sowie dem Unternehmen und dem Eigentümerkreis entsprochen werden muss. Macht entsteht dort, wo diese Unsicherheit begrenzt werden soll. Sie ist ein Mittel, um Entscheidungen und präferierte Entscheidungseffekte wahrscheinlicher zu machen und ihre Umsetzung abzusichern. Solche Macht wirkt immer dann, wenn drei miteinander verbundene Bedingungen erfüllt sind:

- **Erste Bedingung:** Es werden Erwartungen des Verhaltens bzw. Handelns formuliert. Jemand erwartet von anderen ein bestimmtes Verhalten oder eine bestimmte Entscheidung bzw. Folgsamkeit und Zustimmung.
- **Zweite Bedingung:** Es gibt Möglichkeiten der Sanktionierung durch die Personen, von denen die Erwartungen ausgehen. Wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden, kann dies Konsequenzen haben – offen oder subtil.
- **Dritte Bedingung:** Die Personen, auf die sich die Sanktionsmöglichkeiten beziehen, die also betroffen wären, wollen reale Sanktionen vermeiden. Genau dann richten sie ihr Verhalten und Handeln so aus, dass sie die auf sich bezogenen Erwartungen erfüllen – letztlich also auch deshalb, um mögliche negative Folgen zu vermeiden.

Diese Logik gilt in Organisationen, in der Politik und ebenso in Unternehmerfamilien. Macht zeigt sich also nicht erst im Streit, sondern vor allem dort, wo Entscheidungen vorbereitet, beeinflusst oder stillschweigend vorentschieden werden, denn ohne Macht gäbe es keine verbindlichen Entscheidungen. Gespräche würden endlos kreisen, Optionen würden nicht geschlossen, Verantwortung würde nicht übernommen.

Macht ermöglicht das, was jede Unternehmerfamilie dringend braucht: *Entscheidungsfähigkeit*. Entscheidungen sind immer Einschnitte, sie scheiden das eine, und zwar das Präferierte, von dem anderen, dem Nicht-Präferierten. Sie beenden – zumindest für einen Moment – die Vielzahl möglicher Wege und legen fest, wie es weitergeht.

<sup>4</sup> Siehe dazu grundlegend Luhmann (1984); (1997); (2013).

Genau deshalb sind Entscheidungen konfliktträchtig – und genau deshalb brauchen sie Macht. Hinzu kommt, dass in Unternehmerfamilien Macht besonders wirksam wird, weil sie mehrere Ebenen zugleich betrifft: Entscheidungen wirken nicht nur auf das Unternehmen, sondern auf Beziehungen, Zugehörigkeit, Anerkennung und Zukunftschancen innerhalb der Familie und des Gesellschafterkreises. Sanktionen für jene, die machtvollen Erwartungen (gewollt oder ungewollt) nicht erfüllen, müssen nicht laut oder offensichtlich sein, sie können sich auch als Rückzug, Missachtung, Loyalitätsentzug oder informelle Ausgrenzung zeigen. Zugleich ist Macht in Unternehmerfamilien besonders sensibel, weil sie oft an Personen gebunden ist: an Patri-

archen oder Matriarchinnen, Eltern, Gründer, Mehrheitsgesellschafter, Führungskräfte im Unternehmen, Beiratsmitglieder oder informelle Autoritäten. Wird Macht ausschließlich personal ausgeübt und nicht reflektiert sowie nicht in formale Strukturen überführt, entstehen Abhängigkeiten, Unsicherheiten und latente Konflikte.

Um Machtverhältnisse zu reflektieren, braucht es ein Verständnis dafür,

- wo Macht herkommt,
- wie sie wirkt und
- warum sie sich in Unternehmerfamilien auf unterschiedlichen Ebenen zeigt.

## REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ **Wo erleben Sie in Ihrer Unternehmerfamilie Macht, ohne sie so zu nennen?** In welchen Situationen wird entschieden, beeinflusst oder vorstrukturiert, ohne dass dies ausdrücklich thematisiert wird?
- ➔ **Wer formuliert in Ihrer Familie Erwartungen und an wen richten diese sich?** Sind diese Erwartungen offen ausgesprochen oder eher implizit wirksam?
- ➔ **Welche Sanktionen wirken bei Ihnen, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden?** Handelt es sich um offensichtliche Konsequenzen oder eher um subtile Formen wie Rückzug, Missachtung oder Loyalitätsentzug?
- ➔ **Welche Entscheidungen in Ihrer Unternehmerfamilie sind besonders konfliktanfällig und warum?** Woran liegt es, dass gerade diese Entscheidungen Machtfragen sichtbar machen?
- ➔ **An welche Personen ist Macht in Ihrer Unternehmerfamilie derzeit gebunden?** Was würde passieren, wenn diese Personen nicht mehr verfügbar wären oder ihre Rolle sich verändern würde?
- ➔ **Wo und wie erleichtert Macht bei Ihnen Entscheidungen und wo und wie erschwert sie offene Gespräche?** In welchen Situationen gibt Macht notwendige Orientierung und wo und wie verhindert sie Beteiligung oder gemeinsames Lernen?
- ➔ **Wie bewusst gestalten Sie Macht bereits und wo überlassen Sie Machtunterschiede dem Selbstlauf?** Welche Machtstrukturen sind reflektiert und gewollt und welche sind familienhistorisch gewachsen, ohne je überprüft worden zu sein?

### 3 | DREI EBENEN DER MACHT IN UNTERNEHMERFAMILIEN

**M**acht in Unternehmerfamilien wirkt gleichzeitig in unterschiedlichen Dimensionen – sichtbar und unsichtbar, ausgesprochen und unausgesprochen, geregelt und ungeregelt. Wer Macht in Unternehmerfamilien verstehen will, muss deshalb lernen, zwischen drei verschiedenen Ebenen von Machtausübung zu unterscheiden. Diese sind

- die elementare,
- die informale und
- die formale Ebene.<sup>5</sup>

Diese Ebenen existieren nicht unabhängig voneinander. Sie überlagern sich, beeinflussen sich gegenseitig und können nicht gegeneinander ausgespielt werden. Formale Regeln ersetzen keine elementaren Dynamiken und informale Muster ver-

schwinden nicht allein dadurch, dass etwas verschriftlicht wird. Gerade in Unternehmerfamilien liegt die Kunst darin, diese Ebenen aufeinander zu beziehen, statt sie zu vermengen oder zu ignorieren. Wichtig ist jedoch zu erkennen, dass die elementare Ebene die Basis aller anderen Ebenen ist. Sie ist jene Machtebene, die in der Evolution der Menschheit sehr früh entstanden ist, die Gruppen formt und deren Strukturen und Prozesse prägt. Aufbauend auf der elementaren Ebene bilden sich informale Ordnungen, also Strukturen und Prozesse, die ungeplant entstehen, sich wiederholen und dadurch verfestigen, aber auch aufgelöst werden können. Und schließlich kann als sichtbare Spitze der drei Regelebenen die formale Ebene benannt werden, die die formalisierten, bewusst gesetzten und oft verschriftlichten Ordnungen repräsentiert.

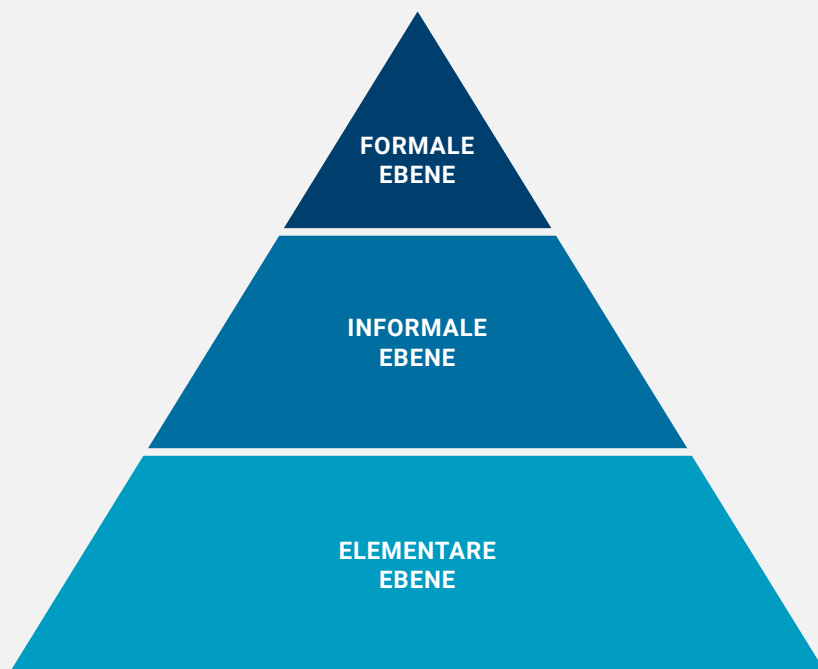


Abbildung 1: Ebenen der Macht<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Siehe grundsätzlich zu dieser Ebenen-Unterscheidung Kleve (2020); (2024b).

<sup>6</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kleve (2024b), S. 11.

EBENEN DER MACHT IN UNTERNEHMERFAMILIEN		
<b>ELEMENTARE EBENE</b>	<b>Zugehörigkeit</b>	Von wem und in welcher Weise wird über Einbezug und Ausschluss von Familienmitgliedern in Bezug auf Entscheidungsprozesse in der Unternehmerfamilie entschieden? Welche Auswirkungen haben solche Entscheidungen?
	<b>Reziprozität</b>	Welche Erwartungen adressieren Familienmitglieder, die etwas geben (z. B. ihre Eigentumsanteile), an jene, die dieses nehmen, und welche Auswirkungen haben diese Prozesse von Geben und Nehmen auf Entscheidungen, deren Durchsetzung sowie auf die Sanktionierung von enttäuschten Erwartungen?
	<b>Seniorität</b>	Wie wird der höhere Einfluss der Senior- im Vergleich zur Juniorgeneration so gestaltet, dass die Machtpositionen von den Senioren an die Junioren übergehen können?
	<b>Zukunftsorientierung</b>	Wie kommt die Juniorgeneration in einer solchen Weise zur Macht, dass sie in ihrer jeweils passenden Form die nötigen Schritte in Richtung der eigenen Zukunftsgestaltung gehen kann?
	<b>Leistungsvorrang</b>	Wie schafft es die Familie, dass diejenigen, die Leistungsbereitschaft zeigen, sich für das System engagieren und einsetzen, auch entsprechend gesehen werden, indem ihre jeweilige Stimme in Entscheidungen besonders gewürdigt wird?
	<b>INFORMALE EBENE</b>	Durch spontane Ordnungsbildungen geschaffene Regeln, die sich im Laufe der Geschichte herausgebildet haben und durch sich wiederholende Handlungsabläufe der Familienmitglieder im Zeitverlauf immer wieder erneut re-aktualisiert werden. Macht zeigt sich hier darüber, dass diese Ordnungen Handlungsmöglichkeiten einschränken und alternatives Handeln als abweichend erscheinen lassen, was sanktionierend wirkt.
<b>FORMALE EBENE</b>	Sobald die elementaren und informalen Ordnungen ausdrücklich reflektiert und insbesondere in der Unternehmerfamilie besprochen werden (etwa aufgrund von Konflikten), gewinnt die formale Ordnungsbildung an Bedeutung. Dann nämlich können die Familienmitglieder darüber verhandeln, wie sie ihre Entscheidungsstrukturen gestalten wollen, welche Regeln sie sich dafür geben möchten, wie sie diese implementieren und organisieren können.	

Tabelle 1: Ebenen der Macht in Unternehmerfamilien

### 3.1 | DIE ELEMENTARE EBENE

Die elementare Ebene der Macht betrifft Dynamiken, die in allen Familien und insbesondere in Menschen sehr prägenden sozialen Beziehungen wirksam sind, in Unternehmerfamilien jedoch eine besondere Schärfe entfalten. Sie entstehen nicht durch bewusste Entscheidungen, sondern durch die *existenzielle* Verbundenheit von Menschen über Generationen hinweg und kommen aus der Frühzeit des menschlichen Zusammenlebens. Wir können davon ausgehen, dass diese Prinzipien gewissermaßen als *Ordnungen des Lebens*<sup>7</sup> das evolutionäre Überleben von Gruppen gesichert und sich damit von Generation zu Generation übertragen haben. Mit anderen Worten: Die Gruppen (etwa Sippen bzw. Familienverbände), die diese Prinzipien eingehalten und danach gelebt haben, waren für ihr Überleben in einer ständig herausfordernden Umwelt resilienter als Gruppen, die diesen Prinzipien nicht folgten.

Diese elementaren Prinzipien werden in unterschiedlichen Versionen präsentiert, etwa als *Ordnungen der Liebe* (Hellinger<sup>8</sup>), *Systemische Metaprinzipien und Grundannahmen* (Varga von Kibéd und Sparrer<sup>9</sup>) oder als *Systemgesetze* (Bischof<sup>10</sup>). Ich nutze in Anlehnung an den Soziologen Karl Otto Hondrich den Begriff *elementare Sozialprinzipien*<sup>11</sup> und werde im Folgenden fünf dieser Prinzipien veranschaulichen und auf Macht in Unternehmerfamilien beziehen.

Die elementare Dynamik der Macht zeigt sich mindestens in fünf grundlegenden Prinzipien:

- Zugehörigkeit
- Reziprozität
- Seniorität
- Zukunftsorientierung und
- Leistungsorientierung.

Diese Prinzipien sind kaum verhandelbar. Sie lassen sich weder abschaffen noch neutralisieren. Unternehmerfamilien können jedoch lernen, sie bewusst wahrzunehmen und ihre Wirkung zu reflektieren. Viele Machtkonflikte eskalieren, weil diese

Prinzipien nicht beachtet oder unbewusst gegeneinander ausgespielt werden.

#### 3.1.1 Zugehörigkeit

Wer gehört dazu und wer nicht? In Unternehmerfamilien entscheidet diese Frage nicht nur über emotionale Nähe, sondern auch über Informationszugang, Beteiligung und Einfluss auf unternehmerische, familiäre, eigentumsbezogene und familienstrategische Entscheidungen. Die Zugehörigkeit kann hier sogar in vierfacher Weise differenziert werden, und zwar in *Familien-, Eigentümer-, Unternehmens- und Unternehmerfamilienzugehörigkeit*. Jedes dieser Subsysteme hat eigene Zugehörigkeitsregeln, die über den Einfluss innerhalb des jeweiligen Systems entscheiden:

- Die **Familienzugehörigkeit** ergibt sich aus dem Verwandtschaftsverhältnis, also aus der Geburt in eine bestimmte Familie hinein. Die Geburt eines Kindes wiederum setzt Elternschaft voraus, so dass Mutter und Vater des Kindes in eine familiäre Generationskette eingeschrieben werden, die sie als Eltern (unabhängig davon, ob sie als Paar zusammenleben oder nicht) mit der Vergangenheit und der Zukunft dieser Familie verknüpft. Zu dieser biologisch determinierten familiären Zugehörigkeit kommen sozial entschiedene Zugehörigkeiten, insbesondere die juristisch geregelte Form der Adoption hinzu.
- Die **Eigentümerzugehörigkeit** realisiert sich über die rechtliche Verfügung über das Unternehmens-eigentum als Gesellschafterin oder Gesellschafter. Diese Zugehörigkeit ist also juristisch geregelt und ergibt sich durch Erbschaft, Schenkung oder Kauf bzw. Verkauf des Eigentums. Sie ist zudem graduell differenziert, nämlich durch die Größe der Unternehmensanteile, womit der Einfluss, sprich: die Macht über Entscheidungen innerhalb des Gesellschafterkreises verbunden ist. Je größer die prozentualen Eigentumsanteile am Unternehmen sind, desto mehr Einfluss auf entsprechende Unternehmensentscheidungen geht damit in der Regel einher.

<sup>7</sup> Ich nutze diese Formulierung in Anlehnung an Bert Hellinger (2001) Konzept „Ordnungen der Liebe“, erweitere das Konzept jedoch durch den Austausch des Begriffs „Liebe“ durch „Leben“. Denn genau darum geht es: um Regeln, die das (soziale) Leben geschrieben hat und die es stärkt; siehe dazu ausführlich auch Kleve (2026).

<sup>8</sup> Vgl. Hellinger (2001).

<sup>9</sup> Vgl. Varga von Kibéd & Sparrer (2016).

<sup>10</sup> Vgl. Bischof (2010).

<sup>11</sup> Siehe ausführlich dazu Kleve (2020); (2024b) sowie Hondrich (2001); (2004); (2006).

- Die **Unternehmenszugehörigkeit** setzt arbeitsvertragliche, also ebenfalls juristische Bindungen voraus. Dieser rechtlichen Zugehörigkeitsregelung geht jedoch die Frage voraus, wer aus der Unternehmerfamilie in welcher Form in das Unternehmen (in der Regel auf der Führungsebene) eintreten kann. Hier kann heute nicht mehr von der tradierten Form des Eintritts des erstgeborenen Sohnes (wie im klassischen Konzept der Primogenitur) ausgegangen werden. Im Gegensatz dazu wird der Eintritt in das Unternehmen als operativ tätiges Familienmitglied (zumeist in der Unternehmensführung) von drei Bedingungen abhängig gemacht, nämlich erstens vom *Willen* einer Person, ob sie also überhaupt Interesse daran hat, im Unternehmen (in der Regel als Führungskraft) zu arbeiten; zweitens von ihrer *Leistungsbereitschaft*, die für das Unternehmen einzusetzen sie in der Lage ist; und drittens von ihren *Kompetenzen*, die sie mitbringt, sich aneignet oder sich anzueignen bereit ist.
- Schließlich versteht sich die **Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie** nicht automatisch von selbst – zumindest dann nicht, wenn wir zwischen *Familie des Familienunternehmens* und *Unternehmerfamilie* unterscheiden.<sup>12</sup> Dann ist die Unternehmerfamilie das System, in dem familienstrategische Entscheidungen getroffen werden, in dem also jene Familienmitglieder versammelt sind, die aufgrund bestimmter, von der Familie festgelegter Kriterien ein Mitspracherecht haben. Die Festlegung solcher Kriterien ist ein sensibler, familienstrategisch zu strukturierender Prozess.

### BEISPIEL: WENN ZUGEHÖRIGKEIT ZUR MACHTFRAGE WIRD

In einer Unternehmerfamilie mit sieben Gesellschaftern traf sich die Familie regelmäßig vor den offiziellen Gesellschafterversammlungen, um wichtige Entscheidungen gemeinsam vorzubereiten. Diese Treffen galten als vertraulicher Raum: Hier wurde diskutiert, abgewogen, vorentschieden. Lange Zeit war stillschweigend klar, wer dazugehört, nämlich nur die Gesellschafter selbst.

Diese Selbstverständlichkeit geriet ins Wanken, als ein Gesellschafter begann, zu diesen Treffen regelmäßig seine Ehefrau und seinen ältesten Sohn mitzubringen. Der Sohn war 21 Jahre alt und stand kurz davor, selbst in die Gesellschafterrolle hineinzuwachsen und Anteile zu bekommen. Beide hörten nicht nur zu, sondern diskutierten mit, stellten Fragen und beeinflussten sichtbar die Haltung des Gesellschafters zu anstehenden Entscheidungen. Was zunächst niemand offen ansprach, begann sich allmählich bemerkbar zu machen. Einige Gesellschafter fühlten sich irritiert, andere übergangen. Gespräche wurden vorsichtiger, Spannungen lagen in der Luft. Hinter vorgehaltener Hand wurde darüber gesprochen, ob hier „zu viele“ am Tisch saßen oder ob man sich vielleicht einfach an eine neue Realität gewöhnen müsse. Über Monate hinweg blieb der Konflikt unterschwellig. Niemand wollte ihn offen benennen, aus Angst, familiäre Beziehungen zu belasten. Erst als Entscheidungen zunehmend häufiger blockiert wurden und die Atmosphäre spürbar kippte, wurde das Thema offen angesprochen. Im Kern ging es um eine einfache, aber hoch sensible Frage: *Wer gehört eigentlich zum Entscheidungskreis der Unternehmerfamilie?* Sind es ausschließlich die formal berechtigten Gesellschafter? Oder zählen auch Ehepartner sowie erwachsene Kinder dazu, die in absehbarer Zeit Verantwortung übernehmen werden?

Die Familie entschied sich schließlich, diese Frage nicht länger informell auszutragen, sondern sie in einem strukturierten Prozess der Familienstrategieentwicklung zu klären. In diesem Rahmen wurde eine klare Unterscheidung getroffen: zwischen dem sozialen System *Familie* und dem Entscheidungssystem *Unternehmerfamilie*. Zur Familie sollten weiterhin alle gehören, die in diese hineingeboren wurden oder rechtlich dazugehörten. Zur Unternehmerfamilie hingegen – also zu jenem Kreis, der strategische Entscheidungen vorbereitet und mitträgt – sollten künftig die Gesellschafter sowie ihre rechtlich legitimierten Partner und Kinder ab einem Alter von 18 Jahren zählen. Mit dieser Entscheidung wurde nicht nur ein Konflikt befriedet. Die Familie schuf zugleich Klarheit darüber, wer in welchen Kontexten mitreden darf und warum. Macht wurde damit nicht reduziert, sondern nachvollziehbar *organisiert*.

<sup>12</sup> Vgl. Kleve (2024a).

### 3.1.2 Reziprozität von Geben und Nehmen

Eigentumsübertragungen, Nachfolge, finanzielle Absicherung oder Vertrauen schaffen Verpflichtungen. Macht entsteht dort, wo Erwartungen aus dem Geben abgeleitet werden – oft unausgesprochen: Wer etwas annimmt, kommt damit in eine Verpflichtung, auch etwas zurück- oder weiterzugeben. Das ist ein Grundprinzip, das in allen sozialen Systemen wirkt und die Bindungen und Beziehungen zwischen den Personen bestimmt. Dabei können das Geben und Nehmen in unterschiedlichen, symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien, also durch jeweils andere Mittel, erfolgen: In wirtschaftlichen Kontexten ist das universelle Mittel für Geben und Nehmen *Geld*. In familiären und freundschaftlichen Beziehungen ist es emotionale Zuwendung und Verbundenheit, Verlässlichkeit und Loyalität, kurz: *Liebe* – im weitesten Sinne des Wortes.

Zudem ist die Reziprozität in Familien auch transgenerational ausgerichtet: So erhalten Menschen von ihren Eltern das Leben als wertvollste Gabe schlechthin und sie geben diese Gabe an ihre eigenen Kinder weiter, also in Richtung Zukunft. Damit entstehen über Generationen hinweg wirksame Bindungen und loyale Verpflichtungsbeziehungen, die in positiver Weise stärken, aber auch zu manchen psychosozialen Verstrickungen und Problemen führen können. Denn mit dem, was aus der Vergangenheit kommt und in der Gegenwart angenommen wird, vermischen sich auch so manche ungelösten Konflikte und Probleme. Daher ist hier ein sensibles *Vermächtnismanagement* ratsam, mit dem das Passende angenommen und das Problematische abgelehnt, abgelegt bzw. differenziert werden kann.<sup>13</sup>

#### BEISPIELE: WENN GEBEN VERPFLICHTET UND ERWARTUNGEN UNAUSGESPROCHEN BLEIBEN

In einer Unternehmerfamilie verlief die Übergabe schleppend. Der Vater hatte das Unternehmen offiziell an seine Tochter übergeben, konnte jedoch innerlich nicht loslassen. Die Tochter war formal Geschäftsführerin, trat aber nicht wirklich kraftvoll auf. Entscheidungen wurden vertagt, Verantwortung blieb diffus. In einem moderierten Gespräch zeigte sich schließlich der Kern des Problems: Der Vater machte sich große Sorgen um seine finanzielle Absicherung im Alter. Gleichzeitig schämte er sich, diese Sorge offen anzusprechen. Stattdessen hielt er (unbewusst) an Einfluss fest. Erst als diese verdeckte Erwartung ausgesprochen und geklärt werden konnte, veränderte sich die Dynamik. Die Tochter gewann an Handlungsspielraum, der Vater an Sicherheit. Das (Ab-)Geben des Unternehmens konnte nun durch ein passendes (An-)Nehmen auf der anderen Seite ergänzt werden.

In einer anderen Unternehmerfamilie zeigte sich das Prinzip von Geben und Nehmen nicht zwischen zwei Generationen, sondern innerhalb eines wachsenden Gesellschafterkreises. Die älteren Generationen verbanden mit der Weitergabe von Eigentumsanteilen eine stille Erwartung: Die Anteile sollten nicht als Renditequelle betrachtet werden, sondern als Verantwortung für das Unternehmen und kommende Generationen. Diese Haltung wurde als „Treuhändermentalität“ beschrieben. Einige jüngere Gesellschafter sahen das anders. Für sie waren die Anteile vor allem ein Investment. Sie forderten höhere Ausschüttungen und stellten Entscheidungen zur Dividendenpolitik offen in Frage. Was sie nicht sahen – oder nicht sehen wollten –, war die implizite Verpflichtung, die die ältere Generation mit der Übergabe verbunden hatte. Der Konflikt eskalierte, weil unterschiedliche Vorstellungen von Geben und Nehmen aufeinanderprallten, ohne dass sie je offen thematisiert worden waren. Am Ende ging es nicht nur um Geld, sondern um die grundsätzliche Frage, was mit dem geerbten Eigentum eigentlich angenommen worden war: lediglich ein Vermögenswert oder zudem ein Vermächtnis? Und welche Wirkungen haben diese Eigentumsverständnisse auf das eigene Denken, Fühlen und Handeln?

<sup>13</sup> Siehe ausführlich dazu Kleve (2025).

### 3.1.3 Seniorität

Ältere Generationen verfügen über Erfahrung, Geschichte und häufig über formale oder informale Autorität. Diese Macht ist legitim, wird jedoch problematisch, wenn sie nicht weitergegeben werden kann. Allerdings geht das Senioritätsprinzip über diese generationsspezifische Betrachtungsweise hinaus. Denn alle sozialen Systeme regeln ihre Einflussunterschiede immer auch über das Mitgliedschaftsalter. Demnach ist nicht das biologische Alter, sondern die Dauer der Systemmitgliedschaft ausschlagend für den Einfluss im sozialen System, etwa innerhalb einer Familie, eines Teams oder eines ganzen Unternehmens. Der Einfluss steigt proportional zur Dauer der Systemmitgliedschaft.

Oft zeigen sich solche zeitlich bedingten Einflussunterschiede erst bei dem Versuch, Innovationen im sozialen System einzuführen. Wenn die Systemältesten damit nicht einverstanden sind, kann es sein, dass sich das Neue nicht Bahn brechen kann, dass es an der Tradierung des Alten durch die Alten zerschellt. Daher steht Neues grundsätzlich auf den Füßen des Alten, das Innovative muss durch das Überlieferte legitimiert werden.

#### BEISPIEL: WÜRDIGUNG DES ALTEN ALS VORAUSSETZUNG DES NEUEN

In einer Unternehmerfamilie stand ein Generationswechsel an, der auf dem Papier längst vollzogen war. Der Unternehmer hatte das Unternehmen über mehr als drei Jahrzehnte hinweg aufgebaut und erfolgreich geführt. Die operative Verantwortung war inzwischen an eine familienexterne Geschäftsführung übergeben worden. Seine Kinder und die Kinder seiner Geschwister waren Gesellschafter geworden und verstanden sich als aktive Eigentümer, die strategisch denken und Verantwortung tragen wollten. Nach außen schien die Nachfolge geregelt. Doch im Alltag zeigte sich eine andere Dynamik. Der Senior mischte sich weiterhin regelmäßig in operative Fragen ein. Er rief Mitarbeiter an, kommentierte Entscheidungen der Geschäftsführung und brachte in Gesellschafterrunden immer wieder Detailvorschläge ein. Was er selbst als Unterstützung verstand, wurde von anderen zunehmend als Einmischung erlebt.

Die neue Geschäftsführung geriet dadurch in eine schwierige Position. Einerseits bestand eine gute, vertrauensvolle Beziehung zu den Gesellschaftern. Andererseits wurde deren Autorität durch die ständigen Interventionen des Seniors untergraben. Auch innerhalb der Familie wuchs die Spannung. Die jüngere Generation spürte, dass der formale Machtübergang nicht mit einem inneren Loslassen des Seniors einhergegangen war. In einem gemeinsamen Beratungsgespräch wurde schließlich deutlich, worum es tatsächlich ging. Der Senior hatte das Gefühl, dass seine Lebensleistung in der neuen Ordnung keinen Platz mehr hatte. Er erlebte den Übergang nicht als Anerkennung, sondern als Bedeutungsverlust. Seine fortgesetzte Einflussnahme war weniger ein Ausdruck von Kontrollbedürfnis als ein Versuch, gesehen zu bleiben. Erst als die Nachfolgeneration – unterstützt von der neuen Geschäftsführung – die Leistung des Seniors ausdrücklich würdigte, veränderte sich die Situation. In einem bewussten Akt der Anerkennung, für den die Familie sich einen ganzen moderierten Workshop tag Zeit nahm und in dem es ausschließlich um die Würdigung des Seniors ging, wurde seine Aufbauarbeit benannt, sein Beitrag zur heutigen Stabilität des Unternehmens hervorgehoben und seine Rolle in der Geschichte der Familie sichtbar gemacht.

Diese Würdigung hatte eine erstaunliche Wirkung: Der Senior konnte sich schrittweise zurückziehen. Seine Einmischungen nahmen ab, die Geschäftsführung gewann an Handlungsspielraum und die jüngere Generation fand mehr Sicherheit in ihrer Rolle. Das Neue konnte sich nun entfalten, weil das Alte gewürdigt worden war.

### 3.1.4 Zukunftsorientierung

Unternehmerfamilien stehen permanent vor der Frage, wie viel Raum die nächste Generation für eigene Entscheidungen erhält. Macht entscheidet hier darüber, ob Erneuerung möglich wird oder blockiert bleibt. Denn Neues, auf die Zukunft Ausgerichtetes kann sich nur dann realisieren, wenn die entsprechenden Aktivitäten priorisiert und die dafür verantwortlichen Personen unterstützt werden – insbesondere von den Systemältesten, die besonders viel Einfluss haben: Sie können die Zukunftsorientierung legitimieren oder auch blockieren.

Systeme, die zukunfts offen sind, verbinden Tradition und Innovation intelligent, indem sie nicht nur wissen, sondern auch praktisch umsetzen können, dass sich Neues nur dann nachhaltig implementieren und weiterentwickeln lässt, wenn es sich mit dem Alten verbindet, auf dem es fußt, wie wir bereits beim Prinzip der Seniorität gesehen haben. Diese Paradoxie, dass also Neues nur durch die Anerkennung sowie Integration des Alten wirksam entstehen kann, wird im Alltag oft vergessen – trotz der Macht, die dieses Prinzip entfaltet.

#### BEISPIEL: WIE ZUKUNFT RAUM BEKOMMT (UND WARUM SIE IHN OFT NICHT ERHÄLT)

In einer Unternehmerfamilie stand die nächste Generation bereit, Verantwortung zu übernehmen. Mehrere Mitglieder hatten sich über Jahre hinweg vorbereitet, Erfahrungen außerhalb des Unternehmens gesammelt und konkrete Vorstellungen davon entwickelt, wie das Unternehmen auf veränderte Marktbedingungen reagieren müsse. Die Ideen waren zukunftsgerichtet, realistisch und an das bestehende Geschäftsmodell anschlussfähig. Gleichzeitig verfügte die ältere Generation weiterhin über großen Einfluss. Sie hatte das Unternehmen über Jahrzehnte hinweg aufgebaut, Krisen gemeistert und Wachstum ermöglicht. Formal hatte sie sich aus dem operativen Geschäft zurückgezogen, faktisch aber blieb sie die Instanz, an der sich Entscheidungen orientierten.

Die Familie sprach viel über die Zukunft. In den Gesprächen herrschte Einigkeit darüber, dass Erneuerung notwendig sei und dass die nächste Generation stärker eingebunden werden müsse. Doch im Alltag zeigte sich eine andere Realität. Zukunftsprojekte wurden stets dem Tagesgeschäft untergeordnet. Sie erhielten weder klare Priorität noch verbindliche Entscheidungsräume. Die verantwortlichen Mitglieder der nächsten Generation durften Konzepte erarbeiten, aber keine Entscheidungen treffen. Damit wirkte Macht in einer sehr spezifischen Weise: nicht durch offene Ablehnung, sondern durch Nicht-Unterstützung.

Erst als die Familie diesen Mechanismus erkannte, wurde deutlich, worum es tatsächlich ging. Zukunftsorientierung scheiterte nicht an mangelnden Ideen oder fehlender Kompetenz der Jüngeren, sondern daran, dass die Systemältesten ihre unterstützende Macht nicht aktiv einsetzten. Ohne ihr klares Signal blieb jede Erneuerung prekär. In einem nächsten Schritt veränderte die Familie bewusst ihr Vorgehen. Die ältere Generation übernahm eine neue Rolle: Sie positionierte sich nicht länger als Korrektiv des Neuen, sondern als dessen Ermöglicher. Sie würdigte ausdrücklich die eigene Vergangenheit und machte zugleich deutlich, dass diese Geschichte nicht eingefroren werden solle, sondern weitergeschrieben werden müsse.

Konkret bedeutete das: Ein Zukunftsprojekt wurde priorisiert, mit Ressourcen ausgestattet und eindeutig verantwortlichen Personen aus der nächsten Generation übertragen. Die ältere Generation unterstützte dieses Projekt sichtbar, und zwar nicht dadurch, dass sie Entscheidungen an sich zog, sondern indem sie Rückhalt gab, Orientierung bot und im Konfliktfall den Rücken stärkte. Damit verband die Familie Tradition und Innovation auf praktische Weise. Das Neue entstand nicht im Bruch mit dem Alten, sondern als dessen Weiterentwicklung. Die Anerkennung der Vergangenheit machte es möglich, der Zukunft Raum zu geben.

### 3.1.5 Leistungsvorrang

Wer sich engagiert, Verantwortung übernimmt und Zeit investiert, erwartet in der Regel Einfluss und sollte diesen auch bekommen – zumindest dann, wenn sein leistungsbereites Engagement auch mit entsprechenden Kompetenzen und Erfolgen einhergeht. Wird dieses Engagement nicht gesehen oder anerkannt, kann es sich also nicht in entsprechenden Einflussmöglichkeiten zeigen und Leistungsbereite ziehen sich dann womöglich zurück – mit langfristigen Folgen für Familie und Unternehmen.

Gerade in Unternehmerfamilien ist der Leistungsvorrang ein sehr wichtiges Prinzip, das über den Einfluss mitentscheidet. Mittlerweile ist hinsichtlich der operativen Tätigkeit von Familienmitgliedern in Unternehmen (in der Regel als Führungskraft) klar, dass hier neben dem Willen, entsprechend tätig zu sein, und der Kompetenz, dies auch zu können, die

erbrachte Leistung zählt. Noch nicht ganz so verbreitet ist die Einsicht, dass eine solche Leistungsorientierung auch für die Eigentumsnachfolge als Gesellschafterin oder Gesellschafter gelten sollte. Auch für diese Rolle sind Kompetenzen und Leistungsbereitschaft entscheidend, denn es geht darum, die *Eigentumsverantwortung* für ein Familienunternehmen zu tragen. Dies setzt die Motivation voraus, sich für die Übernahme dieser Verantwortung zu engagieren.<sup>14</sup>

Und schließlich ist es erforderlich, dass sich die Leistungserbringung für die Familie, den Eigentümerkreis, das Unternehmen oder die organisierte Unternehmerfamilie auch zwischen den Familienmitgliedern verteilen kann und nicht auf wenige einzelne Protagonisten konzentriert. So geht es bei diesem Prinzip also auch um die Frage, wie sich die Gestaltung der Unternehmerfamilie innerhalb *post-patriarchaler* Strukturen vollzieht.<sup>15</sup>

#### BEISPIEL: WENN LEISTUNG ZENTRALISIERT UND DADURCH BLOCKIERT WIRD

In einer Unternehmerfamilie war die Macht über Jahre hinweg stark auf eine einzige Person konzentriert. Dieser Familienprotagonist – von allen respektiert, teilweise bewundert – hatte das Unternehmen entscheidend geprägt. Er war es gewohnt, Verantwortung zu übernehmen, Probleme zu lösen und Initiativen voranzutreiben. Leistung und Einfluss waren in dieser Familie nahezu deckungsgleich und an diese eine Person gebunden.

Andere Gesellschafterinnen und Gesellschafter begannen im Laufe der Zeit, eigene Projekte für Unternehmen und Unternehmerfamilie zu initiieren. Einige engagierten sich in der Weiterentwicklung von Governance-Strukturen, andere wollten neue Geschäftsideen voranbringen oder den familiären Zusammenhalt stärken. Das Engagement war ernst gemeint und leistungsorientiert. Doch kaum wurden diese Initiativen sichtbar, geschah regelmäßig dasselbe: Der dominante Protagonist übernahm. Er brachte eigene Ideen ein, strukturierte die Projekte neu, traf Entscheidungen und machte sie damit faktisch zu seinen Projekten. Was als Unterstützung gemeint war, wirkte für die anderen wie Entwertung. Ihr Beitrag verlor an Bedeutung, ihre Verantwortung wurde überflüssig. Da es in der Familie lange keine Kultur gab, Macht offen zu thematisieren, wurde dieses Muster nicht angesprochen. Stattdessen zogen sich engagierte Familienmitglieder schrittweise zurück. Sie lernten: Leistung lohnt sich nur begrenzt. Einfluss bleibt ohnehin immer bei derselben Person.

Mit der Zeit entstand eine paradoxe Situation. Einerseits wuchs die Abhängigkeit der Familie von diesem einen Protagonisten. Andererseits wuchs die Sorge, was passieren würde, wenn er alters- oder krankheitsbedingt ausfallen sollte. Die Familie erkannte, dass ihre scheinbare Stärke in Wirklichkeit eine strukturelle Schwäche war.

Erst als diese Angst offen ausgesprochen wurde, begann ein Umdenken. Die Familie stellte sich einer unbequemen Frage: Wie können wir Leistung so organisieren, dass sie nicht auf eine Person konzentriert bleibt, sondern von vielen getragen wird?

<sup>14</sup> Siehe ausführlich dazu Kleve et al. (2024).

<sup>15</sup> Siehe umfangreich dazu Wimmer (2022).

## REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ **Wo und wie ist in Ihrer Unternehmerfamilie Zugehörigkeit geregelt und wo und in welcher Weise bleibt sie implizit oder umstritten?** In welchen Situationen ist unklar, wer dazugehört, mitreden darf oder Einfluss nimmt, und welche Machtauswirkungen hat diese Unklarheit?
- ➔ **Welche Erwartungen aus Geben und Nehmen wirken in Ihrer Familie, ohne offen ausgesprochen zu sein?** Wo erleben Sie Dankbarkeit, Verpflichtung oder Schuldgefühle, ohne dass klar benannt ist, wofür genau?
- ➔ **Wie zeigt sich Seniorität bei Ihnen konkret und erleichtert oder erschwert sie Veränderung?** Wo und wie wird Erfahrung gewürdigt und genutzt, und wo blockiert sie möglicherweise neue Perspektiven oder Entscheidungen?
- ➔ **Was müssen ältere Generationen in Ihrer Familie loslassen, damit Jüngere Verantwortung übernehmen können und was brauchen sie dafür selbst?** Welche offenen Fragen (z. B. Anerkennung, Sicherheit, Sinn) stehen einem echten Machtübergang möglicherweise im Weg?
- ➔ **Wie gut gelingt es Ihnen, Zukunftsorientierung und Achtung der Vergangenheit miteinander zu verbinden?** Wo wird Innovation unterstützt, weil sie an das Bestehende anknüpft, und wo entsteht ein Entweder-oder zwischen Alt und Neu?
- ➔ **Wer leistet bei Ihnen sichtbar und engagiert einen Beitrag für Familie, Eigentum oder Unternehmen und wie wird das anerkannt?** Gibt es Leistungsbereitschaft, die keinen Einfluss erhält, oder Einfluss ohne erkennbaren Leistungsbeitrag?
- ➔ **Wo und wie werden die elementaren Prinzipien von Zugehörigkeit, Reziprozität, Seniorität, Zukunftsorientierung und Leistungsvorrang in Ihrer Familie möglicherweise auch unbewusst gegeneinander ausgespielt?** Zum Beispiel: Zugehörigkeit gegen Leistung, Seniorität gegen Zukunft, Loyalität gegen Eigenständigkeit – und welche Konflikte entstehen daraus?

### 3.2 | DIE INFORMALE EBENE: GEWACHSENE MUSTER UND STILLE REGELN

**A**uf der informalen Ebene entstehen Machtstrukturen durch *Wiederholung*. Bestimmte Handlungsweisen, Kommunikationsformen und Entscheidungswege etablieren sich im Laufe der Zeit, ohne je ausdrücklich vereinbart worden zu sein.

Informale Strukturen der Macht entstehen ungeplant, als spontan gebildete Ordnungen hinter den Rücken der Personen. Wenn die Prozesse, die diese Strukturen kennzeichnen, regelmäßig wiederholt werden, dann verfestigen sie sich.

Typische Merkmale informaler Machtstrukturen sind beispielsweise feste, aber nicht formal vereinbarte Rollen, die Personen wiederholt zugeschrieben werden („Der weiß es besser“, „Die hält alles zusammen“), unausgesprochene Entscheidungswege, implizite Hierarchien zwischen Geschwistern oder Generationen sowie tradierte Erwartungen („Das war bei uns schon immer so“).

In mehrgenerationalen Unternehmerfamilien können solche Muster besonders stabil werden, weil sie über Jahrzehnte oder sogar Jahrhunderte (etwa hinsichtlich bestimmter Rituale oder des Umgangs zwischen den Geschlechtern, der Ausbildungswege

oder der Berufswahl der Kinder) weitergegeben werden. Informale Macht wirkt dann dadurch, dass abweichendes Verhalten als irritierend, illoyal oder unangemessen erlebt wird, und zwar selbst dann, wenn dies niemand ausdrücklich ausspricht.

Solange diese Muster Orientierung geben und Konflikte vermeiden, erfüllen sie eine stabilisierende Funktion. Problematisch werden sie dort, wo sich Rahmenbedingungen ändern, etwa durch gesellschaftlichen Wandel, neue Rollenbilder, unterschiedliche Lebensentwürfe oder wachsende Gesellschafterkreise. Dann geraten informale Regeln unter Druck, ohne dass klar ist, wer sie verändern darf.

Gerade in sehr alten, über viele Generationen bestehenden Unternehmerfamilien können sich informale Macht- und Ordnungsstrukturen besonders tief verankern. Das liegt daran, dass sich bestimmte Muster des Denkens und Handelns über lange Zeiträume hinweg bewährt zu haben scheinen und deshalb nahezu selbstverständlich von Generation zu Generation weitergegeben werden. Typische Ausprägungen solcher informalen Ordnungen sind etwa die stillschweigende Erwartung, dass der älteste Sohn das Unternehmen übernimmt, oder die implizite Rollenzuweisung, dass Männer das Unternehmen führen, während Frauen vor allem für den inneren Zusammenhalt der Familie verantwortlich sind. Diese Regeln sind fast nie explizit formuliert oder beschlossen worden. Sie gelten einfach, weil sie „schon immer“ gegolten haben.

#### BEISPIEL: WENN SICH MUSTER WIEDERHOLEN

In einer Unternehmerfamilie mit drei erwachsenen Geschwistern gibt es formal klare Strukturen: Alle drei sind gleichberechtigte Gesellschafter, Entscheidungen sollen im Familienrat gemeinsam getroffen werden. Ungeplant entsteht jedoch eine informale Machtstruktur: Eine Schwester übernimmt, zunächst aus Pragmatismus, immer häufiger die Kommunikation mit der Geschäftsführung und den externen Beratern. Sie ist gut erreichbar, interessiert sich für Zahlen und „kümmert sich halt“. Weder wurde sie offiziell zur Sprecherin ernannt noch gab es einen Beschluss darüber.

Mit der Zeit wiederholt sich dieses Muster regelmäßig: Informationen aus dem Unternehmen laufen zuerst bei ihr auf. Berater wenden sich automatisch an sie. Und in Familienratssitzungen formuliert sie die Entscheidungsoptionen bereits vor. Die beiden Brüder beginnen, sich daran zu orientieren: Sie warten ab, reagieren, statt zu agieren, und verlassen sich auf ihre Schwester. Formal bleibt die Macht gleich verteilt, faktisch entsteht jedoch eine informale Führungs- und Definitionsmacht.

Nach einigen Jahren ist diese Ordnung verfestigt: Die Schwester gilt als „diejenige, die es versteht“, ihr Einfluss ist groß, während die Brüder an Einfluss verlieren, und zwar nicht durch einen formalen Akt, der das so festgelegt hätte, sondern nur durch die sich regelmäßig wiederholende Praxis.

Solange die informellen Arrangements das Fortbestehen von Familie und Unternehmen nicht gefährden, sondern im Gegenteil: zur Stabilität beitragen, werden sie meist nicht hinterfragt. Sie erfüllen eine wichtige Funktion: In hochkomplexen sozialen Gefügen reduzieren sie Unsicherheit, schaffen Orientierung und strukturieren Erwartungen und Verhaltensweisen. Auf diese Weise erleichtern sie Koordination und Entscheidungsfindung, ohne dass formale Regelwerke notwendig wären.

Gleichzeitig handelt es sich dabei um *latente Machtstrukturen*. Ihr Einfluss ist nicht offen sichtbar, aber dennoch wirksam. Entscheidungen nehmen eine bestimmte Richtung, weil sie sich an gewachsenen Selbstverständlichkeiten orientieren.

Handlungen erfolgen nicht primär aufgrund bewusster Abwägungen, sondern weil sie an vertraute Muster anschließen: Man tut etwas so, wie es immer getan wurde – und gerade dadurch entfaltet Macht ihre Wirkung.

Dieses „So-haben-wir-es-immer-gemacht“ kann als zentrales Narrativ informaler Ordnungsbildung verstanden werden. Allerdings geraten solche überlieferten Muster zunehmend unter Druck. Gesellschaftliche Entwicklungen wie Pluralisierung von Lebensentwürfen, stärkere Individualisierung oder eine wachsende Sensibilität für Geschlechterrollen wirken auch in Unternehmerfamilien hinein. Was früher als selbstverständlich galt, wird heute häufiger reflektiert, diskutiert und in Frage gestellt.<sup>16</sup> Informale Machtordnungen verlieren damit ihren unhinterfragten Charakter und werden zunehmend zum Gegenstand bewusster Auseinandersetzung.

## REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ **Welche Rollen sind in Ihrer Familie faktisch wirksam, ohne jemals offiziell festgelegt worden zu sein?** Wer gilt als informeller Entscheider, Vermittler, Kümmerer oder Kritiker und wie ist diese jeweilige Rolle entstanden?
- ➔ **Welche Entscheidungswege werden tatsächlich genutzt und welche existieren nur auf dem Papier?** Wo laufen Informationen informell zusammen, bevor formale Gremien einbezogen werden?
- ➔ **Welche Verhaltensweisen gelten in Ihrer Familie als „selbstverständlich“ und was würde als irritierend oder unangemessen wahrgenommen?** Welche stillen Erwartungen prägen, was gesagt oder getan werden darf?
- ➔ **Wer gewinnt und wer verliert an Einfluss durch die bestehenden informalen Muster?** Inwiefern profitieren bestimmte Personen oder Generationen von der gewachsenen Ordnung, während andere sich eher anpassen oder zurückziehen?
- ➔ **Welche informalen Regeln haben in der Vergangenheit Stabilität geschaffen und welche geraten heute unter Druck?** Wo passen überlieferte Muster noch zu den aktuellen Lebensentwürfen, Rollenbildern und Rahmenbedingungen?
- ➔ **Wie gehen Sie in Ihrer Familie mit möglichen Wünschen nach Veränderung um?** Wird alternatives Verhalten als Entwicklungschance oder eher als Illoyalität, Störung oder Angriff erlebt?
- ➔ **Was würde es für Sie und für Ihre Familie bedeuten, informale Machtstrukturen bewusst zu thematisieren, ohne ihre stabilisierende Funktion vorschnell aufzugeben?** Welche Gespräche wären notwendig, um zwischen bewährter Ordnung und notwendiger Erneuerung zu unterscheiden?

<sup>16</sup> Siehe weiterführend dazu etwa Kleve & Köllner (2019) und Köllner & Kleve (2023).

### 3.3 | DIE FORMALE EBENE: MACHT DURCH VERFAHREN UND STRUKTUREN

**D**ie formale Ebene der Macht entsteht dort, wo Unternehmerfamilien beginnen, ihre Entscheidungsprozesse bewusst zu organisieren. Dazu gehören etwa:

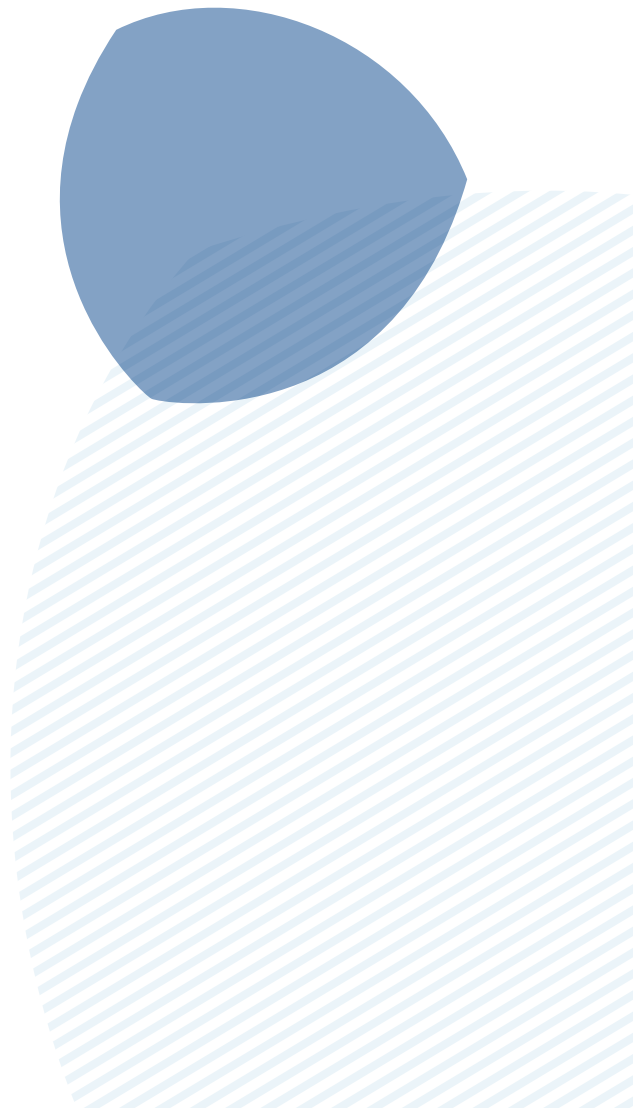
- Familienverfassungen,
- Familienräte,
- klare Rollen- und Gremienstrukturen oder
- definierte Entscheidungs- und Konfliktverfahren.

Formalisiert wird Macht nicht, um Emotionen zu verdrängen, sondern um Personen von Entscheidungen zu entlasten. Macht wird dadurch weniger abhängig von einzelnen Akteuren und stärker an Verfahren gebunden. Das erhöht Transparenz, Vorhersehbarkeit und Verbindlichkeit. Zugleich steigern kluge Verfahren die Qualität der Entscheidungsfindung, der Entscheidungen selbst und ihrer Akzeptanz, also deren Legitimation.<sup>17</sup> Formalität bedeutet einen Zuwachs an Klarheit, Transparenz und Akzeptanz der Entscheidungsfindung und der kollektiv verbindlichen Entscheidungsdurchsetzung.

Auch formale Strukturen sind Ausdruck von Machtentscheidungen, nämlich von bewusst, planvoll und kollektiv abgestimmten sowie legitimierten: Wer sitzt in welchem Gremium? Wer hat welches Stimmrecht? Welche Themen sind regelbar und welche nicht?

Wichtig ist daher, dass die Entwicklung, Schaffung und Implementierung formaler Strukturen reflektiert stattfindet und die gewachsenen informellen Regeln beachtet sowie die elementaren Prinzipien grundsätzlich berücksichtigt werden.

Machtprobleme in Unternehmerfamilien entstehen häufig dort, wo Ebenen verwechselt werden, beispielsweise wenn elementare Loyalitätsfragen formal geregelt werden sollen, wenn informale Macht als persönliche Willkür missverstanden wird oder wenn formale Strukturen eingeführt werden, ohne informale Widerstände zu berücksichtigen. Ein reifer Umgang mit Macht zeigt sich darin, dass Unternehmerfamilien lernen, die elementaren Dynamiken zu würdigen, die informellen Muster sichtbar zu machen und formale Strukturen als lernende Systeme zu gestalten.



<sup>17</sup> Vgl. grundsätzlich dazu Luhmann (1969).

## BEISPIEL: BEWUSSTE ORGANISATION VON MACHT

In einer Unternehmerfamilie führte ein Ehepaar gemeinsam die Geschäfte eines Familienunternehmens, das seit rund 70 Jahren bestand und sich inzwischen in der dritten Generation befand. Das Unternehmen war wirtschaftlich solide aufgestellt, die operative Führung funktionierte und nach außen schien alles geordnet. Dennoch spürten die beiden Unternehmer, dass sich im Inneren der Familie eine Spannung aufbaute, die sie nicht länger ignorieren wollten.

Die vier erwachsenen Kinder sollten in absehbarer Zeit zu gleichen Teilen Gesellschafter werden. Doch je näher dieser Schritt rückte, desto deutlicher wurde, dass die Geschwister sehr unterschiedliche Vorstellungen davon hatten, welche Rolle das Unternehmen künftig in ihrem Leben spielen sollte: Ein Sohn arbeitete bereits im Unternehmen und konnte sich gut vorstellen, die operative Verantwortung vom Vater zu übernehmen. Für ihn war der Weg klar. Die drei anderen Geschwister standen dem Unternehmen distanzierter gegenüber. Sie waren grundsätzlich interessiert, aber unsicher, ob sie sich dauerhaft binden wollten. Eine Tochter äußerte mehrfach den Wunsch, ebenfalls in das Unternehmen einzusteigen, jedoch nicht irgendwann, sondern ganz konkret nach ihrem Studium. Das wiederum verunsicherte den Bruder, der sich in der Rolle des künftigen Nachfolgers gesehen hatte und nun fürchtete, seine Position könnte in Frage gestellt werden.

Zwischen den vier Geschwistern begannen sich unausgesprochene Spannungen aufzubauen. Gespräche über die Zukunft des Unternehmens verliefen zunehmend vorsichtig, Missverständnisse häuften sich, klare Entscheidungen blieben aus. Die Eltern beobachteten diese Entwicklung mit wachsender Sorge. Ihnen war bewusst, dass es hier nicht nur um berufliche Fragen ging, sondern um Macht, Einfluss, Anerkennung und Zugehörigkeit, also um Themen, die, wenn sie ungeklärt blieben, langfristig sowohl die Familie als auch das Unternehmen gefährden könnten.

Gerade weil ihnen der familiäre Zusammenhalt ebenso wichtig war wie das Überleben des Unternehmens, entschieden sich die Eltern bewusst gegen den Selbstlauf. Sie wollten nicht abwarten, bis sich Konflikte verfestigten oder eskalierten. Stattdessen trafen sie eine aktive Entscheidung: Sie initiierten einen formalen Beratungsprozess mit dem Ziel, die offenen Fragen strukturiert zu klären. Gemeinsam mit einem externen Berater begannen sie, sich systematisch mit der Organisation ihrer Unternehmerfamilie auseinanderzusetzen. Im Zentrum standen Fragen der Rollenverteilung, der Entscheidungsfindung, der Nachfolge und der Machtausübung: Wer darf künftig was entscheiden? Welche Wege gibt es ins Unternehmen und welche nicht? Wie sollen Konflikte bearbeitet werden? Und wie können Entscheidungen verbindlich getroffen und durchgesetzt werden, ohne familiäre Beziehungen zu beschädigen? Dieser Prozess mündete schließlich in die Erarbeitung einer Familienverfassung.

## 4 | ORGANISIERTE MACHT: FAMILIENSTRATEGIE ALS MACHTMANAGEMENT

Unternehmerfamilien, die über Generationen hinweg bestehen, eint oft eine zentrale Fähigkeit: Sie lernen, Macht nicht dem Zufall zu überlassen. Sie akzeptieren, dass Macht unvermeidlich ist und entscheiden sich bewusst dafür, sie zu strukturieren, zu verteilen und zu begrenzen.

In jungen Unternehmerfamilien ist Macht oft stark personalisiert. Der Gründer entscheidet, die Senioren oder Eltern geben die Richtung vor, einzelne Personen dominieren Diskussionen. Solange das Unternehmen klein ist und die Familie überschaubar, funktioniert dieses Modell häufig erstaunlich gut. Mit wachsender Familie, steigender Komplexität und zunehmender zeitlicher Distanz zur Gründergeneration stößt es jedoch an klare Grenzen. An diesem Punkt beginnt für viele Unternehmerfamilien ein Lernprozess.

Familien erkennen, dass persönliche Autorität, implizite Loyalitäten und informale Absprachen zwar notwendige, aber keine hinreichenden Grundlagen für transgenerationale Verantwortung sind. Es braucht zudem formale Organisation als Antwort auf die Herausforderungen der Macht – also *Machtmanagement*, um den Einfluss und die Entscheidungsfindung in der Unternehmerfamilie transparent zu strukturieren.

„Organisation“ bezeichnet in Unternehmerfamilien einen Versuch, gewachsene familiäre Beziehungen zu schützen, indem Macht nicht mehr permanent über persönliche Nähe, emotionale Abhängigkeit oder familiäre Hierarchien ausgeübt werden muss, sondern über passende *Verfahren*. Durch Organisation erreicht Machtmanagement im Idealfall fünf Ziele:

1. Sie macht Entscheidungen nachvollziehbar.
2. Sie entlastet einzelne Personen von dauerhafter Verantwortung.
3. Sie schafft Erwartungssicherheit.
4. Sie begrenzt Willkür.
5. Sie ermöglicht Lernen über Generationen hinweg.

In der Sprache der Systemtheorie (etwa bei Niklas Luhmann) heißt das: Macht wird an Verfahren gebunden. Entscheidungen werden dadurch nicht weniger machtvoll, aber legitimer. Viele Unternehmerfamilien wählen für diesen Schritt einen strukturierten Weg: die Familienstrategieentwicklung. Sie schafft einen Raum, in dem nicht nur über Inhalte gesprochen wird, sondern über die Art und Weise des Entscheidens selbst.

Im Zentrum des WIFU-Modells der Familienstrategieentwicklung stehen zwölf Themenfelder, die sich in der Praxis immer wieder als entscheidend erweisen. Jedes dieser Felder berührt Macht – offen oder verborgen. Im Folgenden werden diese zwölf Schritte skizziert<sup>18</sup> und ihre jeweiligen Bezüge zu Machtfragen herausgestellt. Dadurch wird veranschaulicht, wie diese zwölf Schritte (Themenfelder) dazu beitragen können, Machtfragen transparent zu klären.

<sup>18</sup> Siehe grundlegend dazu v. Schlippe et al. (2017) sowie ausführlich und praxisorientiert Rösen et al. (2022).



## 1. Bekenntnis zum Familienunternehmen

Da Loyalität eine wesentliche Voraussetzung von Macht ist, steht am Anfang der Familienstrategieentwicklung eine scheinbar einfache, tatsächlich aber tiefgreifende Frage: Wollen wir dieses Unternehmen als Familie über Generationen erhalten? Diese Frage ist machtvoll, weil sie persönliche Interessen relativiert. Ein echtes Bekenntnis zum Familienunternehmen bedeutet, dass Familienmitglieder bereit sind, eigene Bedürfnisse zeitweise zurückzustellen, wenn es dem Unternehmen dient. Hier zeigt sich eine zentrale Machtverschiebung: Das Unternehmen gewinnt normative Autorität, und zwar über individuelle Ansprüche hinaus.

## 2. Definition von Familie und Unternehmerfamilie

Macht entsteht durch Zugehörigkeit. Denn nicht jede Person, die zur Familie gehört, ist automatisch Mitglied der Unternehmerfamilie, zumindest dann nicht, wenn entschieden wird, dass die Familie von der Unternehmerfamilie differenziert wird, dass hier also von unterschiedlichen Systemen die Rede ist.<sup>20</sup> Während die Familie als Verwandtschaftssystem, das auf biologischer Abstammung, Elternschaft oder Adoption basiert, ein inklusives System ist (alle, die die entsprechenden verwandtschaftlichen Kriterien erfüllen, gehören dazu), ist die Unternehmerfamilie ein exklusives System, das Entscheidun-

<sup>19</sup> Entnommen aus Rösen et al. (2022), S. 6. Die Abfolge ist nicht zwingend vorgegeben, die Praxis zeigt aber, dass der Entwicklungsprozess häufig so verläuft.

<sup>20</sup> Vgl. Kleve (2021); (2024a); (2026).

gen darüber, wer Mitglied sein soll, voraussetzt. Diese Differenzierung ist einer der sensibelsten Machtpunkte überhaupt, denn hier dupliziert sich die Familie:<sup>21</sup> Es spaltet sich eine formal organisierte Unternehmerfamilie als Entscheidungssystem von der Familie ab bzw. entlastet diese von den verantwortungsvollen Aufgaben, die mit dem transgenerationalen Familienunternehmertum einhergehen. Wer zur Unternehmerfamilie gehört, hat also Einfluss auf Eigentum, Strategie und Zukunft des Unternehmens.

### 3. Werte und Ziele für Unternehmen und Familie

Macht entsteht durch Normen. Diese geben ihr eine Richtung und flankierende Stützen zur Orientierung. Im besten Falle sind dies gemeinsame Werte und Ziele. Wenn diese fehlen, wird Macht beliebig. Werte wirken wie ein Kompass, der Entscheidungen Ausrichtung gibt, und zwar gerade dann, wenn sie schmerzhaft sind. Daher klärt dieser Schritt, was über Generationen hinweg gelten soll. Er setzt zudem Prioritäten, welche Werte und Ziele gelten sollen.

### 4. Rolle und Funktion von Familienmitgliedern im Unternehmen

Bei diesem Schritt geht es darum, den operativen Einfluss, also die Macht im Unternehmen, klar zu begrenzen, und zwar auf die Personen, die die entsprechende Kompetenz dafür haben, dafür bereit sind und diese Macht auch in professioneller Weise gestalten wollen. Denn Arbeit im Unternehmen (für Familienmitglieder zumeist in der Führung) bedeutet Macht: über Mitarbeiter, Ressourcen, Informationen. Mit diesem Schritt wird dafür gesorgt, dass operative Macht nicht automatisch mit Familienzugehörigkeit einhergeht, sondern dass sie an weitere Kriterien gebunden ist, die der Unternehmenslogik gehorchen, insbesondere nachgewiesene Kompetenz für die Aufgabe und entsprechende Leistungsbereitschaft.

### 5. Rolle und Funktion von Familienmitgliedern als Gesellschafter

Eigentum verpflichtet nicht nur (auch emotional und sozial), sondern vermittelt seinen Trägern ebenfalls Macht. Der Einfluss zeigt sich insbesondere in der Macht, die mit der Höhe der Gesellschafteranteile einhergeht und die Möglichkeit sowie Notwendigkeit mit sich bringt, in Gesellschafterversammlungen über aktuelle Fragen des Unternehmens mitzuentcheiden. Daher ist es wichtig, dass Gesellschafter die Mitsprache- und Entscheidungsrechte, die ihnen ihre Gesellschafteranteile vermitteln, auch durch entsprechende Pflichten unterfüttern. Eine Pflicht, die im Rahmen der Familienstrategie festgelegt werden kann, ist etwa der Erwerb professioneller Gesellschafterkompetenz, die mit Wissen über Familienunternehmen, deren Familiendynamiken, betriebswirtschaftliche und juristische Rahmenbedingungen einhergeht. Gesellschafter könnten verpflichtet werden, sich solche Kompetenzen anzueignen. Einfluss und Macht werden dadurch – vergleichbar mit der operativen Tätigkeit – mit Kompetenz und der entsprechenden Leistungsbereitschaft verknüpft.

### 6. Installation von Gremien, Verfahren der Machtausübung

Dieser Schritt macht offensichtlich, wie Macht von einer an Personen orientierten Form in teamorientierte Verfahren überführt werden kann – also in Gremien, in denen mit Hilfe festgelegter Prozeduren entschieden wird. Solche Verfahren legitimieren die Entscheidungen. Und wenn es intelligente Verfahren sind, die es ermöglichen, die Unterschiedlichkeit der beteiligten Personen einzubinden und deren bestenfalls komplementäre Kompetenzen zusammenzubringen, dann kann auch davon ausgegangen werden, dass sie passendere bzw. intelligentere Entscheidungen ermöglichen als von einzelnen Personen getroffene. Solche Gremien können beispielsweise Beiräte sein, die als Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen dienen. Auch Familien-

<sup>21</sup> Vgl. dazu nochmals v. Schlippe et al. (2017).

räte, mit denen die Unternehmerfamilie organisiert wird, sind hier zu nennen. Weiterhin werden bei wachsenden Unternehmerfamilien Gremien zu Orten, in denen gewählte Personen repräsentierend für die gesamte Unternehmerfamilie Entscheidungen treffen, also Macht kanalisieren.

## 7. Information, Kommunikation und Verhalten

Macht geht nicht nur mit Wissen einher, wie wir mit Blick auf die Gesellschafterkompetenzentwicklung noch sehen werden, sondern sie folgt auch der Information. Wer informiert ist, hat Einfluss – nur derjenige, der die notwendigen Informationen für wichtige Fragen und Herausforderungen hat, kann informierte Entscheidungen treffen und mit Überzeugungskraft dazu beitragen, dass diese auch durchgesetzt werden. Daher ist in diesem Schritt zu regeln, wie Informationsrechte entstehen und welche Kommunikationswege gegangen werden müssen. Zugleich geht es um Verhaltensstandards in der Unternehmerfamilie und in der sozialen Umwelt. Das Treffen von Entscheidungen setzt voraus, dass sich die beteiligten Personen an Formen der Kommunikation, die kluge Entscheidungen begünstigen, orientieren und diese einhalten. Damit ist beispielsweise die banal klingende, aber in aufgeheizten Debatten durchaus anspruchsvolle Haltung zu verstehen, die anderen ausreden zu lassen und zudem zu versuchen, diese zu verstehen (sowohl inhaltlich als auch emotional), auch wenn sie ganz andere Positionen beziehen als man selbst.<sup>22</sup> Hinsichtlich der sozialen Umwelt ist Vertraulichkeit und Verschwiegenheit Voraussetzung dafür, dass die Unternehmerfamilie nur mit einer Stimme spricht, dass sie ihrem Unternehmen, aber auch anderen Stakeholdern gegenüber kommunikative Verlässlichkeit bietet.

## 8. Konfliktbewältigung und Krisenprävention

Konflikt- und Krisenzeiten erfordern schnelles Entscheiden, denn Gefahr für Unternehmen oder Familie kann im Verzug sein, so dass diese schnell ab-

gewendet werden muss. Dafür sind in der Regel Entscheidungen erforderlich, an die sich alle davon Betroffenen halten, die sie befolgen und umsetzen. Daher ist es für eine Unternehmerfamilie äußerst wichtig, ihre bisherige Konflikt- und Krisenresilienz zu reflektieren, also zu überprüfen, wie vergangene Konfliktklärungen und Krisenbewältigungen verlaufen sind, was sich dabei bewährt hat (also fortgesetzt werden sollte) und was sich als problematisch erwiesen hat (so dass es verändert werden müsste). Hier ist eine ehrliche, manchmal auch schmerzhaft Aufarbeitung notwendig. Nur so lassen sich für die Gegenwart und Zukunft passende Formen der Reaktion auf Konflikte und Krisen entwickeln.

## 9. Ausschüttungspolitik und Vermögensmanagement

Ausschüttungsfragen können ein klassisches Machtfeld sein. Wenn es jedoch für eine Unternehmerfamilie ein Wert ist, dass das Überleben und das Wachstum des Unternehmens an erster Stelle steht – auch und gerade in Krisenzeiten –, dann ist klar, dass sich die Dividenden an den Unternehmenskennzahlen zu orientieren haben. Zudem sollten finanzielle Erwartungen der Gesellschafter nicht die Unternehmensstrategie dominieren. Idealerweise hat die Unternehmerfamilie einen Konsens darüber erzielt, dass die Unternehmensanteile nicht in erster Linie als Investments zu bewerten sind, sondern als Treuhänderanteile,<sup>23</sup> die auf jeden Fall an die nächste Generation weitergegeben werden sollen. Dann stehen nämlich die langfristigen Unternehmensziele im Mittelpunkt und nicht die gegenwärtigen finanziellen Interessen der Gesellschafter.

## 10. Familienmanagementsystem:

Durch ein Familienmanagementsystem wird die Beziehungspflege innerhalb der Unternehmerfamilie organisiert, also der familiäre Zusammenhalt gepflegt. Macht ist immer auch Beziehungsgestaltung. Es ist die sozialpsychologische Grundlage jeder konstruktiven Entscheidungsfindung: dass die

<sup>22</sup> Siehe ausführlich dazu Kleve (2022).

<sup>23</sup> Vgl. Simons (2023) und Kleve, Simons & Köllner (2024).

Beziehungen (im besten Fall) von Vertrauen zueinander getragen werden. Der prägende Begriff dafür ist die „psychologische Sicherheit“<sup>24</sup>, die im Zusammenspiel der Personen in einem sozialen System geschaffen wird. Und gerade dann, wenn Entscheidungsfindungsprozesse sowie das Treffen und Durchsetzen von Entscheidungen im Rahmen der Familienstrategieentwicklung formalisiert werden, ist die Beziehungspflege umso wichtiger. Formalität funktioniert nur dann wie erhofft, wenn sie auf Informalität gründet sowie die elementaren Sozialprinzipien, die oben erläutert wurden, beachtet. Damit das geschieht, sollte ein professionelles Familienmanagementsystem von entsprechend kompetenten Personen realisiert werden.

### 11. Aufbau von Gesellschafterkompetenz

Die Feststellung „Wissen ist Macht“ bringt es zum Ausdruck: Wer über Informationen verfügt, diese in einen passenden Zusammenhang bringen und damit verstehen kann, wer dadurch zielorientierter, handlungsfähiger und durchsetzungsstärker wird, vergrößert auch sein Einflusspotenzial. Er (oder sie) hat mehr Möglichkeiten, Macht auszuüben, also passende Entscheidungen zu treffen, und über diese Entscheidungen andere Personen zu beeinflussen und sich durchzusetzen. Gesellschafterkompetenz ist ein solches Wissenspotenzial, das verantwortliche Mitglieder von Unternehmerfamilien benötigen, um ihren Pflichten zu entsprechen und ihre Rechte angemessen wahrnehmen zu können.<sup>25</sup> Das Treffen von Entscheidungen, das Mitarbeiten in Gremien, das kompetente Argumentieren in Prozessen der Entscheidungsfindung und das Aufbauen von vertrauensvollen Rahmenbedingungen für die anspruchsvollen Aufgaben in Unternehmerfamilien setzt genau das voraus: dass Gesellschafterinnen und Gesellschafter kompetent sind. Ansonsten kann ihre Macht gefährlich werden – für das Unternehmen, die Familie und für die Personen selbst. Es erhöht sich nämlich die Wahrscheinlichkeit, dass sie aus Unwissen ungünstigere Entschei-

dungen treffen. Macht setzt also Lernen voraus, denn Eigentümerkompetenz entsteht nicht automatisch. So sorgt dieser Schritt dafür, dass Macht kompetent ausgeübt werden kann.

### 12. Regeln zur Einhaltung und Veränderung der Regeln

Hier geht es schließlich darum, Machtverhältnisse laufend zu reflektieren und gegebenenfalls zu erneuern, denn keine Regel sollte endgültig sein. Vielmehr ist Bewährtes zu tradieren und Problematisches zu innovieren. Entscheidend ist, wie solche Veränderungen möglich werden und wie Regelverstöße zu behandeln sind. Denn tatsächlich ist es so, dass problematisch gewordene Regeln sich oft erst dann zeigen, wenn sie nicht mehr eingehalten werden.

Die Entwicklung einer Familienstrategie ist ein sozialer Lernprozess. Die Unternehmerfamilien können dabei erfahren und reflektieren, wie sie ihre Machtverhältnisse bewusst gestalten, wie sie also Machtmanagement betreiben, und zwar um Macht nachvollziehbar, legitim und tragfähig zu organisieren. Die zwölf beschriebenen Schritte zeigen, dass Macht in Unternehmerfamilien auf sehr unterschiedliche Weise wirksam wird: über Zugehörigkeit, über Rollen und Erwartungen, über Eigentum, über Information, über Verfahren und über Lernprozesse. Werden diese Dimensionen nicht reflektiert und gestaltet, entfalten sie ihre Wirkung dennoch – dann jedoch unkoordiniert, verdeckt oder personalisiert, eben informal und über die stets wirksamen elementaren Systemregeln. Familienstrategieentwicklung bedeutet in diesem Kontext daher, Macht schrittweise von Personen zu lösen und an gemeinsam akzeptierte Strukturen, Regeln und Verfahren zu binden.

Die folgenden Reflexionsfragen laden dazu ein, die eigene Familienstrategie vor diesem Hintergrund zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

<sup>24</sup> Vgl. Edmondson (2020).

<sup>25</sup> Siehe ausführlich dazu Rösen (2025).

## REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ **Existenz und Klarheit der Familienstrategie:** Gibt es in Ihrer Unternehmerfamilie eine gemeinsam getragene Familienstrategie und als wie klar, verbindlich und handlungsleitend wird sie von den Beteiligten tatsächlich erlebt?
- ➔ **Zufriedenheit und innere Zustimmung:** Wie zufrieden sind die Mitglieder Ihrer Unternehmerfamilie insgesamt mit der bestehenden strategischen Ausrichtung und wo zeigen sich verdeckte Vorbehalte, Ambivalenzen oder Loyalitätskonflikte?
- ➔ **Geteiltes Verständnis von Zugehörigkeit und Rolle:** Wie eindeutig ist innerhalb Ihrer Unternehmerfamilie geklärt, wer dazugehört, welche Rollen existieren und wer welchen Einfluss ausübt – und wie stimmig wird diese Ordnung empfunden?
- ➔ **Wertebasierung und Sinnhaftigkeit:** Inwiefern spiegelt die bestehende Familienstrategie die gemeinsamen Werte, Ziele und den Sinn des familiären Unternehmertums wider und wird diese Familienstrategie als moralisch legitim und fair wahrgenommen?
- ➔ **Erlebte Fairness von Macht, Eigentum und Einfluss:** Wie gerecht und nachvollziehbar erscheinen die bestehenden Macht-, Eigentums- und Einflussverhältnisse aus Sicht der Familienmitglieder und wo entstehen Spannungen oder stille Machtkämpfe?
- ➔ **Strategische Handlungs- und Konfliktfähigkeit:** Wie gut ist Ihre Unternehmerfamilie insgesamt in der Lage, bei Konflikten, Krisen oder strategischen Weichenstellungen handlungsfähig zu bleiben und tragfähige Entscheidungen zu treffen?
- ➔ **Zukunftsfähigkeit und Lernbereitschaft:** Wie gut fühlt sich Ihre Unternehmerfamilie strategisch auf zukünftige Generationen, Veränderungen und Unsicherheiten vorbereitet und wie offen ist sie für Reflexion, Lernen und Weiterentwicklung?

## 5 | ABSCHLUSS: DIE MACHT DER OHNMÄCHTIGEN

---

**A**bschließend möchte ich die Macht der Ohnmächtigen reflektieren. Denn Macht erscheint in Unternehmerfamilien oft als etwas, das wenige besitzen und viele nicht. Sie scheint an Eigentum gebunden zu sein, an Stimmrechte, an formale Rollen, an Seniorität oder an persönliche Autorität. Aus dieser Perspektive wirken manche Familienmitglieder machtvoll, andere hingegen ohnmächtig: die jüngeren Generationen, die nicht operativ tätigen Gesellschafter, die Minderheitsgesellschafter, die „einfachen“ Mitglieder der Familie ohne formale Entscheidungsrechte. Diese Sichtweise greift jedoch zu kurz. Denn Macht ist kein Besitz, den man einmal erwirbt und dann unabhängig von anderen ausüben kann. Macht ist eine soziale Beziehung. Sie entsteht und besteht nur dort, wo Entscheidungen von anderen akzeptiert, befolgt oder zumindest nicht offen unterlaufen werden. Macht wirkt nicht allein durch das Treffen von Entscheidungen, sondern durch die Erwartung, dass diese Entscheidungen Geltung entfalten.

In diesem Sinne hängt Macht immer auch von jenen ab, die ihr scheinbar unterworfen sind. Entscheidungen sind nur dann machtvoll, wenn diejenigen, für die sie gelten, sich an ihnen orientieren – sei es aus Überzeugung, aus Loyalität oder aus der Furcht vor Sanktionen. Diese Furcht kann sehr unterschiedlich aussehen: Sie kann sich auf den Verlust von Zugehörigkeit, Anerkennung, Einfluss oder wirtschaftlicher Sicherheit beziehen. Solange diese möglichen Sanktionen als real und wirksam erlebt werden, stabilisieren sie bestehende Machtverhältnisse. Doch Macht ist fragil. Sie gerät ins Wanken, wenn sich diese Erwartung verändert. Wenn Familienmitglieder beginnen, Entscheidungen nicht mehr ernst zu nehmen, sie zu umgehen, stillschweigend zu unterlaufen oder offen in Frage zu stellen. Wenn die befürchteten Sanktionen ihre Wirksamkeit verlieren, weil sie nicht mehr greifen, nicht mehr akzeptiert oder nicht mehr gefürchtet werden, dann zeigt sich die Macht der Ohnmächtigen.

Diese Macht ist selten spektakulär. Häufig zeigt sie sich leise: im Rückzug von Engagement, in der Verweigerung von Loyalität, in der Abnahme von Bereitschaft, Verantwortung mitzutragen. Manchmal offenbart sie sich auch im Gegenteil: in der bewussten Entscheidung, Verantwortung zu übernehmen, sich zu organisieren, Fragen zu stellen und Verfahren einzufordern. In all diesen Fällen wird deutlich, dass Machtverhältnisse nicht einseitig festgeschrieben sind, sondern auf fortgesetzter Zustimmung beruhen. Gerade für Unternehmerfamilien ist diese Einsicht von großer Bedeutung, denn transgenerationale Verantwortung lässt sich nicht dauerhaft gegen die Beteiligten organisieren. Auch formale Macht, abgesichert durch Eigentumsanteile oder Gremienstrukturen, bleibt darauf angewiesen, dass sie als *legitim* erlebt wird. Wo diese Legitimität schwindet, entstehen informale Gegenmächte, manchmal produktiv, oft jedoch destruktiv.

Ein reifer Umgang mit Macht vollzieht sich daher so, dass die soziale Basis von Machtverhältnissen anerkannt wird. Unternehmerfamilien, die sich dessen bewusst sind, gestalten ihre Machtverhältnisse so, dass sie nicht allein auf Furcht vor Sanktionen beruhen, sondern auf Einsicht, Beteiligung und akzeptierten Verfahren. Sie wissen, dass Macht, die ausschließlich durch Angst stabilisiert wird, mit der Zeit ihre Wirkung verliert.

Damit schließt sich der Kreis dieses Praxisleitfadens. Macht ist unvermeidlich, sie ist notwendig und sie ist gestaltbar. Sie wirkt auf elementarer, informaler und formaler Ebene. Und sie bleibt immer relational: abhängig von den Erwartungen, Entscheidungen und dem Verhalten aller Beteiligten. Die Macht der Ohnmächtigen erinnert daran, dass sich Machtverhältnisse verändern können – leise oder abrupt –, wenn sich die Grundlagen ihrer Akzeptanz verschieben. Für Unternehmerfamilien liegt darin eine Chance: Wer die Macht der vermeintlich Ohnmächtigen ernst nimmt, erhöht die eigene Lernfähigkeit, stärkt die Legitimation von Entscheidungen und schafft die Voraussetzungen dafür, dass Macht auch über Generationen hinweg tragfähig bleibt.

## 6 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

---

- 
- ➔ Bishop, N. (2010): Coachen und Führen mit System: Als Führungskraft, Coach und Mediator systematisch Wirkung erzielen. München: Ludwig.
  - ➔ Edmondson, A. C. (2020): Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. München: Vahlen.
  - ➔ Hellinger, B. (2001): Ordnungen der Liebe. Ein Kurs-Buch. Heidelberg: Carl-Auer.
  - ➔ Hondrich, K.-O. (2001): Der Neue Mensch. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
  - ➔ Hondrich, K.-O. (2004): Liebe in Zeiten der Weltgesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
  - ➔ Hondrich, K.-O. (2006): Verborgene Bindungen, in: Nelles, W.; Breuer, H. (Hrsg.): Der Baum trägt reiche Frucht. Dimensionen und Weiterentwicklungen des Familienstellens. Heidelberg: Carl-Auer, S. 42-54.
  - ➔ Kleve, H. (2020): Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl-Auer.
  - ➔ Kleve, H. (2021): Die Unternehmerfamilie als soziales System. Zur funktionalen Ausdifferenzierung einer besonderen Sozialform, in: EQUA-Stiftung (Hrsg.): Unternehmerfamilien. Eigentum verpflichtet. München: Unternehmer Medien GmbH, 2021, S. 14-36.
  - ➔ Kleve, H. (2022): Kommunikation in der Unternehmerfamilie. Methoden professioneller Gesprächsführung für ein gelingendes Verstehen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - ➔ Kleve, H. (2023): Macht in Unternehmerfamilien. In: Geramanis, O.; Hutmacher, S. & Walser, L. (Hrsg.): Organisationale Machtbeziehungen im Wandel. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 233-249.
  - ➔ Kleve, H. (2024a): Sozialsystem Unternehmerfamilie. Wie Familienunternehmen durch Familienstrategieentwicklung gestärkt werden können. Wiesbaden: Springer.
  - ➔ Kleve, H. (2024b): Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien. Die Macht elementarer Systemregeln für Zusammenhalt und Kommunikation. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - ➔ Kleve, H. (2025): Vermächtnismanagement in Unternehmerfamilien. Passendes weiterführen, Problematisches ablegen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - ➔ Kleve, H. (2026): Die Kraft der Generationen. Von erfolgreichen Unternehmerfamilien lernen. München: Langen Müller.
  - ➔ Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.) (2019): Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer.
  - ➔ Kleve, H. & Rösen, T. A. (2025): Die zehn Wittener Thesen. Familienunternehmen: Chancen und Risiken einer besonderen Unternehmensform im 21. Jahrhundert. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - ➔ Kleve, H.; Rösen, T. A. & Stibi, J. (2024): Motivation in der Unternehmerfamilie. Vom Engagement der Gesellschafter für das Familienunternehmen am Beispiel der NextGen. 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.
- ➔ Köllner, T. & Kleve, H. (2023): Doing Business Family. Wie Unternehmerfamilien Identität, Sinn und Zusammenhalt herstellen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Luhmann, N. (1969): Legitimation durch Verfahren. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- ➔ Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- ➔ Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bände. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- ➔ Luhmann, N. (2013): Macht im System. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- ➔ Rösen, T. (2025): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Was Familiengesellschafter und deren Angehörige wissen und können sollten. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Rösen, T.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien – Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rösen, T. A. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- ➔ Simons, Fabian (2023): Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- ➔ Varga von Kibéd, M. & Sparrer, I. (2016): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Wimmer, R. (2022): Postpatriarchale Führung. Wie Familienunternehmen eine neue Führungskultur entwickeln können. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

# KONTAKT

---

## HERAUSGEBER

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

### **Prof. Dr. Tom A. Ruesen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [tom.ruesen@wifu-stiftung.de](mailto:tom.ruesen@wifu-stiftung.de)  
Telefon: +49 2302 88 98 300

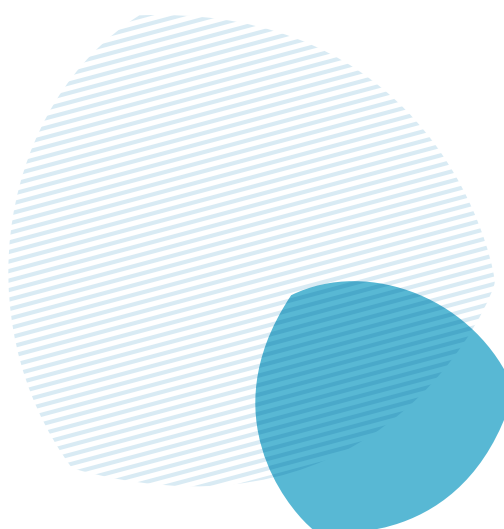
## AUTOR



### **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  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
E-Mail: [heiko.kleve@uni-wh.de](mailto:heiko.kleve@uni-wh.de)  
Telefon: +49 2302 926 538





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

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>