WIFU STIFTUNG

FORSCHUNGSREPORT

DIE INTERNATIONALE UNTERNEHMER-FAMILIE

UNTERSCHIEDE UND GEMEINSAMKEITEN IN KULTURVERGLEICHENDER PERSPEKTIVE

von
Tobias Köllner

Mit einem Vorwort von
Tom A. Rüsen

IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

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

Redaktion: Stephanie Engelmann
Gestaltung: Weissheiten Design, Wuppertal
Titelfoto: theromb/Shutterstock.com
Fotos S. 5 und S. 47: WIFU-Stiftung

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

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

September 2026

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

INHALT

Vorwort 5

Executive Summary 7

1 Einleitung: Unternehmerfamilien in einer internationaler werdenden Welt 8

2 Unternehmerfamilien verstehen: Theoretische Grundlagen 9

3 Methodische Grundlagen und Datenbasis 13

4 Unternehmerfamilien im Kulturvergleich 14

4.1 Familienformen und -strukturen im Vergleich 14

4.2 Werte als Grundlage unternehmerfamiliären Handelns 15

4.3 Governance und Weitergabe über Generationen 16

4.4 Sozialer Wandel und Nachfolge 17

4.5 Die Rolle von Frauen in Unternehmerfamilien und Nachfolge 18

4.6 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Länder im Überblick 18

5 „Doing Business Family“: Wie Unternehmerfamilien über Generationen fortgeführt werden 22

5.1 Verwandtschaft und Eigentum als Grundlagen des „Doing Business Family“ 23

5.1.1 Verwandtschaft als Grundlage von Zugehörigkeit 23

5.1.2 Eigentum als verbindende Grundlage 24

5.2 Drei Prozesse des „Doing Business Family“ 25

5.2.1 Emotionale Bindung und Identifikation 25

5.2.2 Wissenstransfer und Werteweitergabe 27

5.2.3 Organisation und Beziehungsmanagement 29

5.3 Zusammenhalt und transgenerationale Fortführung als Resultate des „Doing Business Family“ 31

6 Unternehmerfamilien aktiv gestalten: Empfehlungen und Instrumente 32

6.1 Emotionale Bindung und Identifikation bewusst stärken 33

6.2 Wissenstransfer und Werteweitergabe generationenübergreifend gestalten 34

6.3 Organisation und Beziehungsmanagement verlässlich gestalten 36

7 Fazit 38

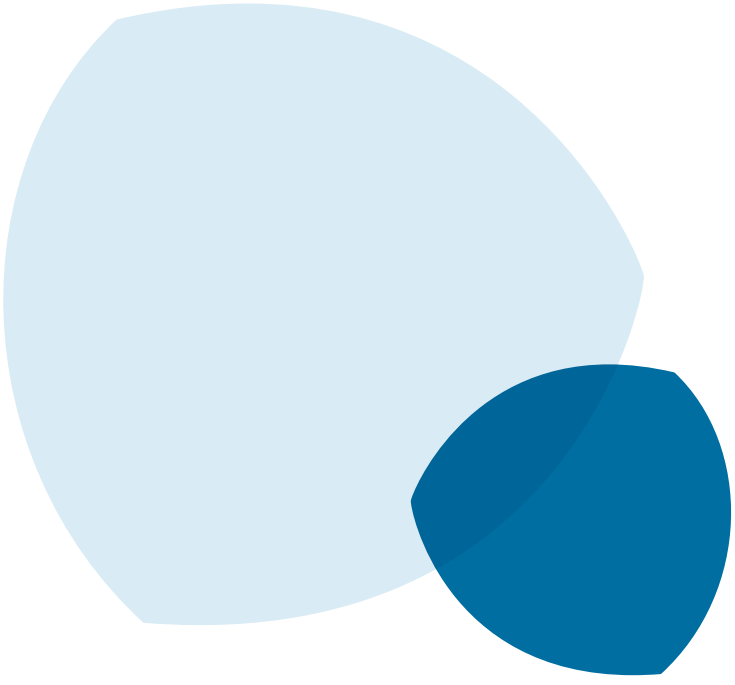
8 Glossar 39

9 Literaturverzeichnis 40

10 Abbildungsverzeichnis 46

11 Tabellenverzeichnis 46

Kontakt 47



VORWORT

Familienunternehmen sind in nahezu allen Regionen der Welt die vorherrschende Unternehmensform. Zu verstehen, was einige von ihnen über zwei, drei oder sogar vier Jahrhunderte hinweg bestehen lässt, gehört seit vielen Jahren zu den zentralen Aufgaben des Wittener Instituts für Familienunternehmen, das ich fast zwei Jahrzehnte leiten durfte.

Dabei haben wir gelernt, dass die Langlebigkeit eines Familienunternehmens nicht allein von der Anpassungsfähigkeit seines Geschäftsmodells, seiner Innovationskraft oder dem Grad seiner Professionalisierung abhängt. Ebenso wichtig ist die Familie hinter dem Unternehmen. Wie sie Entscheidungen trifft, Nachfolge vorbereitet, Zusammenhalt herstellt und mit Konflikten umgeht, kann für das Unternehmen zur zentralen Ressource werden, kann gleichzeitig jedoch auch seinen Fortbestand gefährden.

Im Rahmen unserer internationalen Forschungsaktivitäten wurde zunehmend deutlich, wie unterschiedlich Familie weltweit verstanden und gelebt wird. Wer gehört dazu? Welche Bedeutung haben Verwandtschaft und gemeinsames Eigentum? Wer darf entscheiden und von wem wird erwartet, Verantwortung zu übernehmen? Zunächst lag es nahe, diese Unterschiede vor allem über lokale Kulturen und Religionen zu erklären. Das allein griff jedoch zu kurz. Gesucht war ein Ansatz, der die kulturellen Unterschiede ernst nimmt und zugleich die grundlegenden Prozesse sichtbar macht, die Unternehmerfamilien über Ländergrenzen hinweg miteinander verbinden.

Ab 2018 suchten Tobias Köllner, Heiko Kleve und ich gemeinsam nach einer solchen „Weltformel", bis Tobias Köllner mit dem aus der Familiensoziologie stammenden Konzept des „Doing Family" den entscheidenden Zugang fand. Familie wird darin nicht als etwas selbstverständlich Gegebenes verstanden, sondern muss durch Beziehungen, gemeinsame Erfahrungen und fortlaufende Interaktionen immer wieder hergestellt werden. Übertragen auf die besondere Verbindung von Unternehmerfamilie und Familienunternehmen entstand daraus der Ansatz des „Doing Business Family“.

Das Forschungsprojekt „Die internationale Unternehmerfamilie" ist das bisher größte von der WIFU-Stiftung geförderte Forschungsvorhaben, dessen Erkenntnisse der vorliegende Forschungsreport von Tobias Köllner verdichtet. Grundlage sind 143 Interviews mit Mitgliedern von Unternehmerfamilien aus Deutschland, Peru, Russland, China, Indien und Bahrain. Der Vergleich zeigt deutliche Unterschiede in den Familienformen, Wertvorstellungen, Eigentumsordnungen, Governance-Strukturen und Nachfolgemustern. Zugleich wird sichtbar, dass Unternehmerfamilien in allen sechs untersuchten Kontexten vor ähnlichen Grundaufgaben stehen.

Verwandtschaft und gemeinsames Eigentum bilden zwar die Grundlage einer Unternehmerfamilie, machen sie aber noch nicht handlungsfähig, denn weder entstehen aus gemeinsamem Eigentum automatisch gemeinsame Interessen, noch stiftet Verwandtschaft allein Zusammenhalt oder die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Unternehmerfamilien müssen deshalb emotionale Bindung und Identifikation herstellen, Wissen und Werte weitergeben sowie ihre Beziehungen und Entscheidungsprozesse verlässlich organisieren.

Wie dies geschieht, hängt stark vom jeweiligen kulturellen Kontext ab. Narrative, Rituale und regelmäßige Begegnungen können Zugehörigkeit stärken. Erziehung, Sozialisation, Ausbildung und Rollenmodelle unterstützen die nächste Generation dabei, Wissen, Werte und

ein Verständnis für die Verantwortung des Eigentums zu entwickeln. Regeln, Familienstrategien, Familienverfassungen und geeignete Gremien schaffen Orientierung für den Umgang miteinander. Die konkrete Ausgestaltung ist dabei so individuell wie die Unternehmerfamilie selbst. Wie sie Familie herstellt, kann gleichsam als ihre spezifische DNA verstanden werden.

Für deutsche Unternehmerfamilien bietet der internationale Vergleich die Möglichkeit, die eigene Praxis aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Wer gehört heute und künftig zur Unternehmerfamilie? Wie werden Werte und Wissen tatsächlich weitergegeben? Wie wird Zugehörigkeit auch dann erhalten, wenn Familien und Gesellschafterkreise wachsen, Lebensentwürfe vielfältiger werden und die räumliche Distanz zunimmt? Und reichen die vorhandenen Strukturen noch aus, um gemeinsam entscheidungsfähig zu bleiben?

Tobias Köllner führt die Erkenntnisse aus den sechs untersuchten Ländern in einem übergreifenden Modell zusammen und übersetzt sie in konkrete Impulse für die Praxis. Der Forschungsreport bietet damit einen Bezugsrahmen, um kulturelle Unterschiede besser zu verstehen und zugleich die grundlegenden Aufgaben der eigenen Unternehmerfamilie in den Blick zu nehmen. Er zeigt, dass die transgenerationale Fortführung eines Familienunternehmens wesentlich davon abhängt, wie es der Familie gelingt, sich immer wieder neu als Unternehmerfamilie herzustellen und gemeinsam handlungsfähig zu bleiben.

Mein Dank gilt Tobias Köllner, allen weiteren Beteiligten am Forschungsprojekt und insbesondere den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern, die ihre Erfahrungen und Perspektiven geteilt haben. Ich hoffe, dass die Erkenntnisse dieses Forschungsreports Unternehmerfamilien dazu anregen, die eigene Praxis zu überdenken, zentrale Fragen gemeinsam zu diskutieren und tragfähige Lösungen für ihre Fortführung über Generationen hinweg zu entwickeln.

Tom A. Rüsen
Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

EXECUTIVE SUMMARY

Der Forschungsreport zeigt auf, wie Unternehmerfamilien in sechs kulturell unterschiedlichen Ländern – Deutschland, Peru, Russland, China, Indien und Bahrain – ihre Fortführung über Generationen hinweg sichern. Grundlage sind 143 qualitative Interviews mit Mitgliedern von Unternehmerfamilien, die im Rahmen des von der WIFU-Stiftung geförderten Forschungsprojekts „Die internationale Unternehmerfamilie“ geführt wurden. Im Mittelpunkt stand dabei nicht das Familienunternehmen selbst, sondern die Familie hinter dem Unternehmen und die Frage, wie sie sich in einem zunehmend heterogenen, internationalen und kulturell komplexen Umfeld behauptet.

ZENTRALE ERKENNTNISSE

1. **Drei zentrale Prozesse der transgenerationalen Fortführung:**
   Der Forschungsreport stellt drei zentrale Prozesse heraus, die für die transgenerationale Fortführung von Unternehmerfamilien entscheidend sind: emotionale Bindung und Identifikation, Wissenstransfer und Werteweitergabe sowie Organisation und Beziehungsmanagement. Sie werden durch konkrete Instrumente wie Narrative, Rituale, Sozialisation, Erziehung, Rollenmodelle und Governance-Strukturen umgesetzt. Trotz kultureller Unterschiede, etwa in Familienformen, religiösen Grundlagen und im Verständnis von Eigentum, zeigen sich kulturübergreifende Gemeinsamkeiten: Alle Unternehmerfamilien müssen Zusammenhalt, Wissensweitergabe und Entscheidungsfähigkeit aktiv gestalten.

2. **Der kulturvergleichende Blick eröffnet neue Perspektiven:**
   Für deutsche Unternehmerfamilien bietet der kulturvergleichende Blick die Möglichkeit, eigene Praktiken zu reflektieren und neue Impulse für Zusammenhalt, Nachfolge und langfristige Fortführung zu gewinnen. Unternehmerfamilien sind keine statischen Gebilde, sondern dynamische soziale Systeme, die sich durch aktive Aushandlungsprozesse immer wieder neu erfinden müssen.

3. **Praktische Impulse für die Gestaltung der Unternehmerfamilie:**
   Der Forschungsreport bietet dafür praktische Handlungsempfehlungen. So können emotionale Bindung durch Gründergeschichten, Familienfeste oder digitale Archive gestärkt, Wissensweitergabe durch frühe Sozialisation, formale Ausbildung und sichtbare Rollenmodelle professionalisiert und Organisation durch klare Mitgliedschaftsregeln, Familienverfassungen und partizipative Strategieprozesse optimiert werden. Besonders relevant ist die Förderung von Frauen in Führungs- und Eigentümerrollen sowie die Nutzung kultureller Vielfalt als Chance für Innovation.

Der internationale Vergleich macht deutlich, dass sich Unternehmerfamilien in der konkreten Ausgestaltung ihrer Strukturen und Praktiken zwar unterscheiden, jedoch vor vergleichbaren Grundaufgaben stehen. Ihre langfristige Fortführung gelingt dort, wo emotionale Bindung, Wissenstransfer und Werteweitergabe sowie Organisation und Beziehungsmanagement zusammengedacht und bewusst gestaltet werden.

Mein aufrichtiger Dank gilt der WIFU-Stiftung für ihre langjährige und großzügige Unterstützung dieses anspruchsvollen Projekts. Diese Förderung hat maßgeblich dazu beigetragen, dass es mir und meinem Team gelungen ist, unsere Ziele zu erreichen. Für dieses außergewöhnliche Engagement und das entgegengebrachte Vertrauen bedanke ich mich ganz herzlich!

Ich wünsche eine anregende Lektüre!

1 | EINLEITUNG: UNTERNEHMERFAMILIEN IN EINER INTERNATIONALER WERDENDEN WELT

Unternehmerfamilien agieren heute in einer Welt, in der Familie, Eigentum und Verantwortung unterschiedlich verstanden und gelebt werden. Sie werden immer heterogener und die emotionale Bindung, die transgenerationale Orientierung und eine soziale Verbundenheit können nicht vorausgesetzt werden. Vielmehr sind diese erst das Ergebnis einer intensiven Auseinandersetzung der Unternehmerfamilie mit sich selbst.[1] Das stellt sie vor die Aufgabe, Zusammenhalt und Verantwortung in vielfältigeren Lebens- und Eigentumskonstellationen zu gestalten und transgenerationale Orientierung und Nachfolge über Generationen hinweg zu sichern. Damit verschiebt sich der Fokus vom Familienunternehmen auf die Unternehmerfamilie. Der Forschungsreport nimmt daher die Familie hinter dem Unternehmen in den Blick.

Neben dem stärkeren Fokus auf die Familie zeigt sich, dass Unternehmerfamilien selbst immer internationaler, diverser und kulturell komplexer werden. Das Verständnis von Familie, Eigentum, Nachfolge, Autorität und Zugehörigkeit verändert sich und ist eng mit dem jeweiligen kulturellen Kontext verbunden. Zugleich lassen sich trotz aller Unterschiede kulturübergreifend wiederkehrende Grundaufgaben erkennen: Bindung erzeugen, Wissen und Werte weitergeben, Entscheidungsfähigkeit sichern. Daran knüpft das von der WIFU-Stiftung geförderte Forschungsprojekt „Die internationale Unternehmerfamilie“ an, auf dessen Erkenntnissen dieser Forschungsreport basiert. Das Projekt untersucht die Strukturen und Dynamiken der Familie[2] hinter dem Unternehmen in unterschiedlichen kulturellen Kontexten. Es leistet damit einen Beitrag zur Weiterentwicklung der bisherigen Wittener Theorie der Unternehmerfamilie,[3] indem es diese um eine internationale und kulturvergleichende Dimension erweitert.

Konkret untersucht die dem Forschungsreport zugrundeliegende Studie, wie Unternehmerfamilien in sechs unterschiedlichen kulturellen Kontexten (Deutschland, Peru, Russland, China, Indien, Bahrain) die zentralen Prozesse gestalten und welche kulturellen Einflüsse dabei wirken. Somit steht im Zentrum dieses Forschungsreportes die Frage, wie es Unternehmerfamilien in ihrem jeweiligen kulturellen Kontext und über Generationen hinweg immer wieder gelingt, Zusammenhalt zu erzeugen, eine transgenerationale Orientierung zu sichern und die Herausforderung der Nachfolge erfolgreich zu meistern. Die Existenz und Fortführung von Unternehmerfamilie und Familienunternehmen ist nicht selbstverständlich, sondern erfordert konkrete Schritte. Die Analyse von 143 Interviews mit Mitgliedern von Unternehmerfamilien in den sechs untersuchten Ländern[4] zeigt, dass Unternehmerfamilien ihre Fortführung über drei miteinander verbundene Prozesse sichern:

1. **emotionale Bindung und Identifikation,**
2. **Wissenstransfer und Werteweitergabe sowie**
3. **Organisation und Beziehungsmanagement.**

Für Unternehmerfamilien in Deutschland bietet dieser kulturvergleichende Blick die Möglichkeit, eigene Praktiken zu reflektieren und neue Impulse für Zusammenhalt, Nachfolge und langfristige Fortführung zu gewinnen. Gerade angesichts von Generationswechseln, zunehmender Vielfalt und komplexeren Eigentumsstrukturen zeigt der Forschungsreport, dass die Kontinuität der Unternehmerfamilie aktiv gestaltet werden muss. Dafür sind nicht nur die drei identifizierten Prozesse wichtig, sondern auch konkrete Instrumente, die sich daraus ableiten lassen.

Der Forschungsreport ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden die theoretischen Grundlagen dargestellt. Anschließend folgen Methodik und Datenbasis sowie die kulturvergleichende Analyse der untersuchten Länder. Darauf aufbauend wird das Konzept des „Doing Business Family“ entwickelt. Abschließend werden Praxisimpulse für Unternehmerfamilien in Deutschland abgeleitet und die zentralen Ergebnisse zusammengefasst.

[1] Vgl. Köllner (2022); Köllner & Kleve (2023).
[2] Vgl. Kushins & Behounek (2020); Jaskiewicz et al. (2017).
[3] Vgl. Kleve (2020); Rüsen et al. (2021); Schlippe et al. (2017); Simon et al. (2017).
[4] Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden verschiedene Positionen, Generationen und Geschlechter sowie Familienunternehmen unterschiedlicher Branchen, Größen und Rechtsformen in den Blick genommen.

2 | UNTERNEHMERFAMILIEN VERSTEHEN: THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Die theoretische Grundlage des Forschungsreports knüpft an frühere Arbeiten des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) an. Ausgangspunkt ist die Wittener Theorie der Unternehmerfamilie, die in diesem Forschungsreport um sozialwissenschaftliche Zugänge und eine kulturvergleichende Perspektive erweitert wird. Dafür sind neben aktuellen Forschungen aus der Familienunternehmensforschung vor allem die Verwandtschaftsethnologie und die Familiensoziologie wichtig. Insbesondere die letzten beiden Forschungsstränge ermöglichen ein neues Verständnis von Familie, welches die Herstellung von Familie adressiert und sie als Prozess begreift. Damit rückt in den Fokus, wie es Unternehmerfamilien in verschiedenen Ländern gelingt, den Willen zur Fortführung von Familie und Unternehmen zu gewährleisten, das nötige Wissen und die zugehörigen Werte weiterzugeben und die passende Organisation dafür zu finden.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über diesen theoretischen Bezugsrahmen. Sie dient als Orientierung für die folgenden Einordnungen, in denen die einzelnen Perspektiven und ihr Beitrag zum Verständnis internationaler Unternehmerfamilien näher erläutert werden.

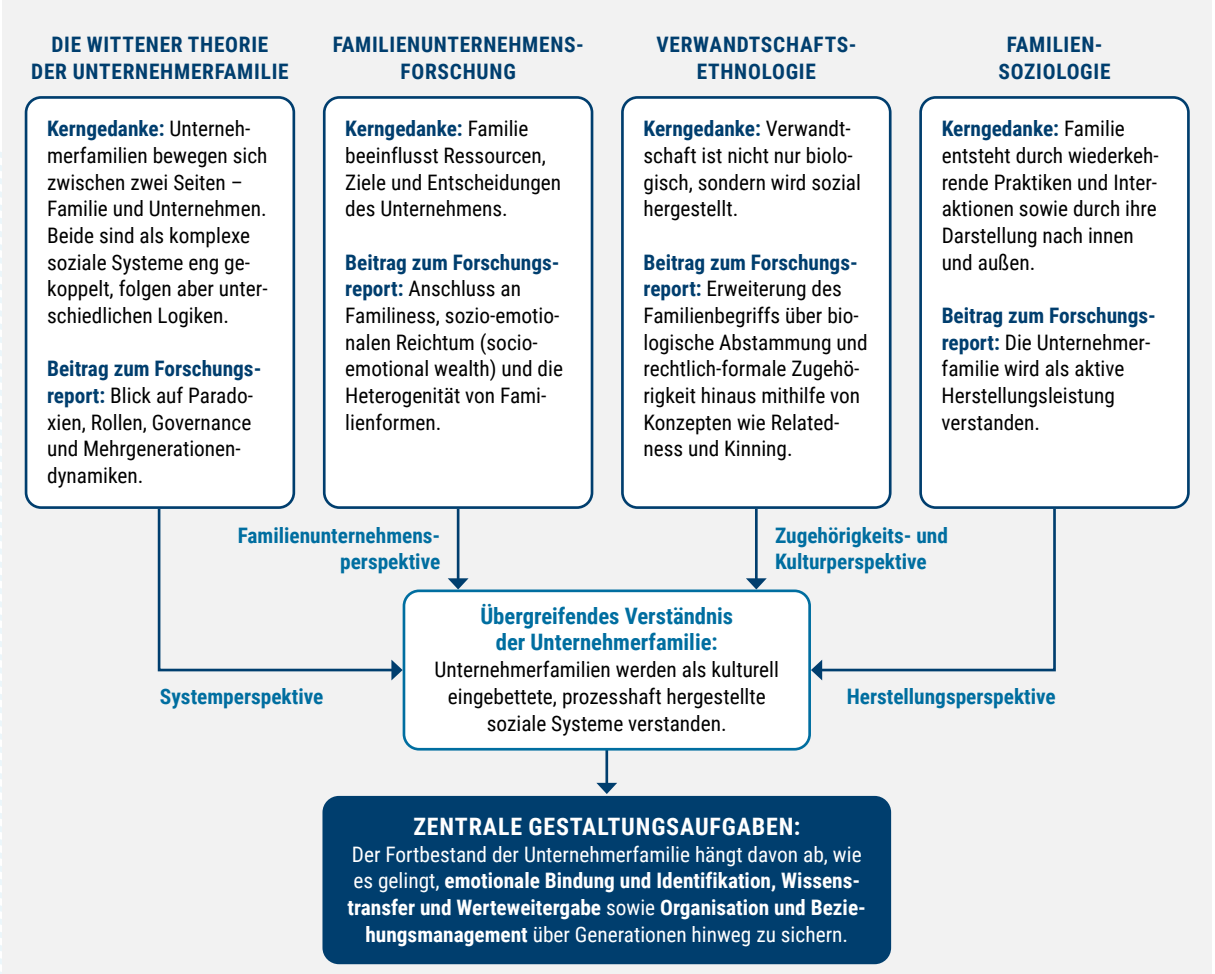


Abbildung 1:
Zusammenführung der theoretischen Grundlagen des Forschungsreports

Eine erste Grundlage ist die **Wittener Theorie der Unternehmerfamilie**, welche Familienunternehmen nicht primär als wirtschaftliche Organisationen versteht, sondern als komplexe soziale Systeme, die durch die Wechselwirkung zwischen der Unternehmerfamilie und dem Unternehmen geprägt sind. Dabei verbinden sich systemtheoretische, psychologische und soziologische Perspektiven, um die spezifischen Dynamiken, Paradoxien und Mehrgenerationen-Prozesse in Familienunternehmen zu analysieren.[5] Familie und Unternehmen werden dabei als strukturgekoppelte, aber getrennte Systeme verstanden, die sich über Personen (z. B. Eigentümerinnen und Eigentümer oder Familienmitglieder in Führungspositionen), Regeln (z. B. Governance-Strukturen) und durch interne Kommunikationsprozesse wie Nachfolgeentscheidungen wechselseitig beeinflussen. Diese Kopplung führt zu spezifischen Spannungsfeldern, die als Paradoxien beschrieben werden, etwa zwischen familialer Loyalität und unternehmerischer Rationalität oder zwischen Tradition und Innovation.[6]

Bisher wurde die Wittener Theorie vor allem im deutschsprachigen Kontext angewandt. Die zugrunde liegende Untersuchung erweitert diesen Bezugsrahmen um eine kulturvergleichende Perspektive und verbindet ihn mit weiteren theoretischen Ansätzen. Die Infobox am Ende des Kapitels bündelt die zentralen Erweiterungen des entwickelten Doing-Business-Family-Ansatzes.

Eine weitere theoretische Grundlage ist die **Familienunternehmensforschung**, welche die besondere Bedeutung von Familienunternehmen weltweit herausgearbeitet hat[7] und dabei auch die Spezifika dieser Unternehmensform darstellte. Viele der Gründe dafür liegen in der Familie als wichtigem sozialen Kontext begründet, weshalb Forschende den Einfluss der Familie durch die Verwendung von Konzepten wie „Familiness" hervorheben.[8] Darüber hinaus wurde, ausgehend vom Einfluss der Familie, die Bedeutung nicht-wirtschaftlicher Ziele in Familienunternehmen unter Anwendung des Konzepts des sozio-emotionalen Reichtums *(Socioemotional Wealth)* ausführlich diskutiert.[9] Trotz dieser Erkenntnisse werden die unterschiedlichen Familienformen häufig nicht thematisiert und Familie oft vereinfachend als Kernfamilie in modernen Staaten und als Großfamilie in traditionelleren Gesellschaften verstanden.[10] Dies ist ziemlich erstaunlich, da die sozialwissenschaftliche Forschung weltweit steigende Scheidungsraten,[11] neue Geschlechterverhältnisse[12] und neue Formen des Zusammenlebens[13] aufgezeigt hat. Diese neue Vielfalt von Familienformen hat zu einer wachsenden Heterogenität innerhalb der Unternehmerfamilie beigetragen. Daher ist es an der Zeit, die zunehmende Heterogenität von Familienstrukturen und -dynamiken anzuerkennen und diese in den jeweiligen Kontext mit seinen rechtlichen, religiösen und kulturellen Faktoren einzubetten.[14]

Ergänzt wurde die Forschung ferner durch die **Verwandtschaftsethnologie**. Diese kritisiert seit den 1970er und 1980er Jahren den rein biologischen Begriff der Verwandtschaft.[15] Stattdessen werden verschiedene alltägliche Formen der Schaffung und Aufrechterhaltung von Zusammenhalt wie etwa Fürsorge, geteilte Erinnerungen oder das gemeinsame Aufwachsen betont, die Sinn stiften und Identitäten bilden. In jüngerer Zeit wurde

[5] Vgl. Kleve (2020); Kleve & Köllner (2019); Rüsen et al. (2021); Schlippe et al. (2017).
[6] Vgl. Simon (2010); Kleve (2020); Kleve et al. (2020).
[7] Vgl. Carney & Dieleman (2023), S. 1.
[8] *Familiness* bezeichnet die spezifischen, nicht ohne Weiteres übertragbaren Ressourcen und Fähigkeiten, die ein Familienunternehmen durch die Verflechtung von Familie und Unternehmen entwickelt. Diese Ressourcen können sowohl Wettbewerbsvorteile als auch Herausforderungen darstellen (vgl. Habbershon & Williams (1999); Frank et al. (2010); Zellweger et al. (2010)).
[9] *Socioemotional Wealth* (SEW) bezeichnet nicht-finanzielle, affektive und soziale Werte, die für eine Unternehmerfamilie von zentraler Bedeutung sind und die strategischen Entscheidungen des Familienunternehmens prägen. Das Konzept wurde von Gómez-Mejía et al. (2007) eingeführt und von Berrone et al. (2012) systematisch erweitert.
[10] Vgl. Kushins & Behounek (2020).
[11] Vgl. Wagner et al. (2015).
[12] Vgl. Butler (1999); Lee & Mutz (2019).
[13] Vgl. Dunn & Ly-Donovan (2021); Yorks (2022).
[14] Vgl. Köllner (2023); Yanagisako (2002).
[15] Vgl. Schneider (1984).

dies durch Konzepte wie *Relatedness*[16] oder *Kinning* (Verwandtschaftung) erläutert.[17] Zugehörigkeit konzentriert sich demnach weniger auf blutsverwandtschaftliche Beziehungen, sondern auf dynamische soziale Praktiken und Prozesse. Mit dieser neuen Perspektive wird eine prozesshafte Konzeptualisierung der Unternehmerfamilie möglich, weil damit Familien als eine soziale Konstruktion verstanden werden, die über rein biologische Verwandtschaft hinausgeht.[18] Vielmehr wird deutlich, dass es eine permanente Aufgabe von Familien ist, sich immer wieder erneut herzustellen und die Bezüge zueinander erlebbar zu machen.

EXKURS: DAS KONZEPT DES VERWANDTSCHAFTSUNTERNEHMENS

Die Ethnologin Sylvia Yanagisako übertrug zentrale Erkenntnisse der Verwandtschaftsethnologie auf Unternehmerfamilien und entwickelte dafür das Konzept des „Verwandtschaftsunternehmens" (*Kinship Enterprise*). Das gemeinsame unternehmerische Engagement wird zu einem Projekt der Familie, die ihre Beziehungen zum Unternehmen und zu anderen Mitgliedern durch Überzeugungen, Gefühle und Verpflichtungen emotional auflädt.[19]

Dabei zeigt sie anhand alter Unternehmerfamilien in der Seidenindustrie in Norditalien,[20] dass verwandtschaftliche und wirtschaftliche Ziele eng miteinander verwoben sind.[21] Für Unternehmerfamilien ist es bedeutsam, was sie produzieren, wo sie dies tun und wie Produkte, Produktionsweisen und Orte mit der Identität der Familie verbunden sind. Vergleichbare Muster finden sich in der spanischen Olivenölproduktion,[22] wo Unternehmerfamilien stark in lokale Kontexte eingebettet sind: Sie prägen ihr Umfeld und werden zugleich von diesem geprägt.

Das Verständnis von Familie als Prozess wurde in der **Familiensoziologie** aufgegriffen und im Konzept des *Doing Family*[23] angewandt. Dabei werden drei Hauptkomponenten unterschieden: 1) die Balance zwischen Zeit innerhalb der Familie und anderen Aufgaben wie Arbeit, Freizeitaktivitäten oder sozialen Beziehungen außerhalb der Familie, 2) die Konstruktion und Stärkung von Gemeinsamkeiten innerhalb der Familie und 3) die Darstellung von Familie nach außen (das *Displaying Family*[24]). Das Konzept legt die Prozesse der Herstellung von Verbundenheit durch alltägliches Handeln offen. Provokant formulierte das Karin Jurczyk, die den Doing-Family-Ansatz in der deutschsprachigen Familiensoziologie maßgeblich geprägt hat, wie folgt: „Man ‚hat' eine Familie nicht einfach, sondern man muss sie ‚tun'."[25] Das ermöglicht einen Perspektivwechsel, der die Unternehmerfamilie nicht als gegeben ansieht, sondern als Herstellungsleistung erkennt. Daraus ergibt sich, dass verwandtschaftliche Beziehungen und biologische Abstammungen zwar existieren, aber nicht automatisch in ein erfülltes Familienleben münden. Dafür bedarf es weiterer Schritte, welche Emotionalität, Bindung, Zusammenhalt und Sinn prozesshaft immer wieder neu herstellen. Der Zusammenhalt ist demnach nicht gegeben, sondern muss aktiv angestrebt werden, um eine Fortsetzung über Generationen zu ermöglichen.

[16] *Relatedness* (Verbundenheit) bezeichnet die dynamischen, sozialen Prozesse und Praktiken, durch die Menschen Beziehungen herstellen, aufrechterhalten oder verändern – unabhängig von biologischer Abstammung oder rechtlicher Definition. Es geht also nicht um was Verwandtschaft ist, sondern um wie sie gelebt, verhandelt und konstruiert wird; vgl. Carsten (2000, 2004).
[17] Vgl. Howell (2003), S. 465, Howell (2022).
[18] Vgl. Carsten (2000, 2004); Jurczyk et al. (2014).
[19] Verwandtschaftsunternehmen sind Projekte von Menschengruppen, die sich als durch dauerhafte Familienbande verbunden verstehen und deren Beziehungen durch Überzeugungen, Gefühle und Verpflichtungen geprägt sind, die mit diesen Bindungen verbunden sind (vgl. Yanagisako (2019), S. 6).
[20] Vgl. Yanagisako (2002).
[21] Vgl. Köllner (2023), S. 9.
[22] Vgl. Gómez-Mejía et al. (2007).
[23] Vgl. Kazyak & Park (2020); Jurczyk et al. (2014).
[24] *Displaying family* meint die Darstellung der Familie als solche gegenüber anderen. Das kann durch gemeinsame Auftritte, aber auch durch Fotos oder Ausstellungen erfolgen, bei denen deutlich wird, wer dazugehört (vgl. Finch (2007)).
[25] Jurczyk (2014), S. 117.

WAS ERGÄNZT DER DOING-BUSINESS-FAMILY-ANSATZ?

Der Doing-Business-Family-Ansatz erweitert die Wittener Theorie der Unternehmerfamilie um eine kulturvergleichende Perspektive. Er zeigt, dass sich Unternehmerfamilien beispielsweise in ihrem Familienverständnis unterscheiden, zugleich aber vor vergleichbaren Grundaufgaben stehen.

Erweiterungsperspektive	Beitrag des Doing-Business-Family-Ansatzes
Kulturelle Einbettung:	Die Wittener Theorie beschreibt die Kopplung von Familie und Unternehmen über Kommunikation, Regeln und Personen. Der Doing-Business-Family-Ansatz ergänzt diese Perspektive, indem er zeigt, dass einerseits zahlreiche Gemeinsamkeiten existieren. Andererseits ist die Art und Weise, wie Strukturen und Dynamiken in Unternehmerfamilien bearbeitet werden, stark vom kulturellen Kontext abhängig.
Familie als Prozess:	Der Doing-Business-Family-Ansatz ergänzt die Wittener Theorie um die Perspektiven aus der Verwandtschaftsethnologie und der Familiensoziologie. Damit wird Familie als ein Prozess verstanden: Sie ist nicht gegeben, sondern muss permanent über soziale Bindung, Emotionen und eine gemeinsame Identität geschaffen werden.
Konkrete Gestaltungselemente:	Realisiert werden die drei identifizierten Prozesse durch Instrumente, welche diese mit Leben füllen. Dazu gehören unter anderem Rituale, Narrative, Rollenmodelle und Familienverfassungen. All diese Elemente stiften in Unternehmerfamilien eine soziale Bindung, eine gemeinsame Identität und Sinn. Damit integriert der Doing-Business-Family-Ansatz wichtige Instrumente aus der Praxis von Unternehmerfamilien in die theoretische Konzeption.

➔ **Kernaussage: Die Grundprinzipien der Wittener Theorie, etwa Paradoxiemanagement und Mehrgenerationendynamik, bleiben kulturübergreifend relevant. Der Doing-Business-Family-Ansatz zeigt jedoch, dass sie je nach kulturellem Kontext unterschiedlich ausgestaltet und bearbeitet werden.**

3 | METHODISCHE GRUNDLAGEN UND DATENBASIS

Die diesem Forschungsreport zugrunde liegende Untersuchung wurde im Rahmen des von der WIFU-Stiftung geförderten Forschungsprojekts „Die internationale Unternehmerfamilie“ durchgeführt. Sie folgt einem qualitativen Forschungsansatz mit explorativer und interpretativer Ausrichtung. Ziel ist es, Strukturen und Dynamiken in Unternehmerfamilien zu analysieren und in ihrem sozialen, kulturellen und politischen Kontext zu verstehen. Auf dieser Grundlage lassen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Herstellung und Fortführung von Unternehmerfamilien kulturvergleichend einordnen.

Dafür wurden zwischen 2021 und 2025 insgesamt 143 Interviews mit Mitgliedern aus Unternehmerfamilien in sechs verschiedenen Ländern durchgeführt:

- Deutschland (56 Interviews in 39 Familien),
- Peru (17 Interviews in 6 Familien),
- Russland (20 Interviews in 13 Familien),
- China (20 Interviews in 17 Familien),
- Indien (15 Interviews in 15 Familien),
- Bahrain (15 Interviews in 12 Familien).

Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wiesen unterschiedliche familiäre Hintergründe auf. Auch die Familienunternehmen unterschieden sich hinsichtlich ihres Alters, ihrer Branche, ihres Umsatzes und der Anzahl der Mitarbeitenden. Die Erhebung erfolgte mithilfe narrativer und biografischer Interviews[26], die anschließend mittels qualitativer Textanalyse[27] ausgewertet wurden. Dabei wurden theoriegeleitete Kategorien mit offenen, aus dem Material entwickelten Kategorien verbunden. Auf diese Weise konnten sowohl übergreifende Muster als auch kulturspezifische Besonderheiten in den untersuchten Unternehmerfamilien herausgearbeitet werden.

Die Auswahl der sechs Länder erfolgte theoriegeleitet[28] und aufgrund ihrer unterschiedlichen kulturellen Ausprägungen, ihrer religiösen Traditionen und ihrer historischen Unterschiede mit durchgehender Existenz von Privateigentum oder einer sozialistischen Vergangenheit. Damit war es möglich, gezielt Länder mit unterschiedlichen soziokulturellen, politischen und wirtschaftlichen Kontexten zu untersuchen, um eine möglichst hohe Varianz der Perspektiven zu erreichen. Darüber hinaus bestehen auch innerhalb der einzelnen Länder erhebliche Unterschiede. Daher kann nicht von jeweils einheitlichen und homogenen nationalen Kulturen ausgegangen werden.[29]

Für die Einordnung der Ergebnisse ist es wichtig, den explorativen Charakter der zugrunde liegenden Untersuchung zu betonen. Eine vollumfängliche und repräsentative Untersuchung war aufgrund des qualitativen und explorativen Forschungsdesigns nie beabsichtigt. Vielmehr bestand das Anliegen darin, möglichst unterschiedliche kulturelle Kontexte mit großer Varianz zu untersuchen, um auf dieser Grundlage die Unterschiede *und* Gemeinsamkeiten zwischen den kulturellen Kontexten zu analysieren, ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Die Ergebnisse sind daher nicht im statistischen Sinne repräsentativ, sondern zeigen Muster und Tendenzen in den untersuchten Unternehmerfamilien und kulturellen Kontexten auf.

[26] Vgl. Schütze (2016); Rosenthal (2004); Küsters (2019).
[27] Vgl. Kuckartz & Rädiker (2022).
[28] Das entspricht dem Prinzip der theoretischen Stichprobe (*theoretical sampling*) (vgl. Glaser & Strauss (2010)).
[29] Vgl. Köllner & Roth (2025).

4 | UNTERNEHMERFAMILIEN IM KULTURVERGLEICH

Die kulturvergleichende Analyse der sechs Länder zeigt, dass Unternehmerfamilien stark von den kulturellen Rahmenbedingungen, den institutionellen Gegebenheiten und der sozialen Umgebung beeinflusst werden.[30] Der Vergleich zeigt jedoch keine klar voneinander abgrenzbaren „Ländertypen". Auch innerhalb der untersuchten Länder bestehen erhebliche Unterschiede zwischen Regionen, Generationen, sozialen Gruppen und einzelnen Familien. Die folgenden Ausführungen beschreiben deshalb keine allgemeingültigen kulturellen Eigenschaften. Sie bündeln Trends und Tendenzen, die sich in den untersuchten Unternehmerfamilien und in der Einordnung ihrer jeweiligen Kontexte zeigen.

Im Mittelpunkt stehen fünf Dimensionen: Familienformen und -strukturen, Wertebasis, Governance und Weitergabe, sozialer Wandel und Nachfolge sowie die Rolle von Frauen. Anhand dieser Dimensionen wird sichtbar, wie unterschiedlich Unternehmerfamilien in den sechs Ländern ihre Beziehungen und ihre Fortführung gestalten. Zugleich zeigt sich, dass sie trotz dieser Unterschiede vor vergleichbaren Grundaufgaben stehen.[31]

4.1 | FAMILIENFORMEN UND -STRUKTUREN IM VERGLEICH

Bereits die Frage, wer zur Familie gehört, wird in den sechs Ländern unterschiedlich beantwortet. In Deutschland steht weiterhin häufig die Kernfamilie im Vordergrund.[32] Gleichzeitig nehmen Patchwork-Konstellationen, unverheiratete Partnerschaften, Alleinerziehende und weitere Familienformen zu. Unternehmerfamilien werden dadurch vielfältiger. Auch die Eigentümerkreise wachsen, wenn Unternehmensanteile auf mehrere Nachkommen übertragen werden.[33]

Deutlich weiter gefasst ist Familie häufig in Peru[34], Indien und Bahrain. Beziehungen über die Kernfamilie hinaus sind dort stärker in das Familienleben und das Unternehmen eingebunden. Mehrere Generationen, Geschwister, Cousinen und Cousins oder weitere Angehörige können Teil eines umfassenden Beziehungs- und Unterstützungsnetzes sein. In Indien erhält diese Verbindung durch die Hindu Undivided Family teilweise auch eine rechtliche und wirtschaftliche Form.[35] In Bahrain sind die Großfamilie, stammesbezogene Beziehungen und persönliche Netzwerke eng miteinander verbunden.[36]

Eine andere Konstellation zeigt sich in Russland. Die Kernfamilie bleibt das gesellschaftliche Leitbild. Im gelebten Familienalltag übernehmen jedoch häufig Frauen verschiedener Generationen zentrale Fürsorge- und Unterstützungsaufgaben. Großmütter sind wichtige Bezugspersonen. Dadurch entstehen frauenzentrierte Netzwerke, die über den engeren Haushalt hinausreichen.[37]

Über die Kernfamilie hinaus reicht die tatsächliche Beziehungsstruktur häufig auch in China.[38] Traditionelle verwandtschaftliche Bindungen[39] bestehen neben persönlichen *Guanxi*-Netzwerken. Diese können Verwandte, befreundete Familien und geschäftliche Kontakte einschließen. Familie und Netzwerk sind damit nicht identisch, greifen aber eng ineinander.

Die Länder unterscheiden sich somit darin, wie eng oder weit Familie gefasst wird. Unterschiede bestehen auch darin, wie angeheiratete Personen einbezogen

[30] Vgl. Welter (2011); Yanagisako (2002).
[31] Die ausführlichen Analysen der sechs Länder und ihrer jeweiligen historischen, kulturellen und institutionellen Besonderheiten werden in einem gesonderten Sammelband (Köllner (2026)) veröffentlicht. Der vorliegende Forschungsreport konzentriert sich auf diejenigen Erkenntnisse, die für das Doing-Business-Family-Modell und die daraus abgeleiteten Praxisimpulse von besonderer Bedeutung sind.
[32] Vgl. Stamm (2013).
[33] Vgl. Kleve et al. (2020); Rüsen et al. (2021).
[34] Vgl. Glocker (2025).
[35] Vgl. Das Gupta & Gupta (2017); Raman (2020).
[36] Vgl. Palaiologos (2017).
[37] Vgl. Tereshina (2021); Utrata (2015).
[38] Vgl. Fei et al. (1992).
[39] Vgl. Baker (1979).

werden und welche Bedeutung Abstammung, Zusammenleben, Eigentum oder persönliche Beziehungen besitzen. Trotz dieser Unterschiede bleibt eine gemeinsame Aufgabe ähnlich: Jede Unternehmerfamilie muss klären, wer dazugehört. Sie muss Zugehörigkeit im Alltag erfahrbar machen und bestimmen, welche Rechte, Erwartungen und Pflichten damit verbunden sind.

4.2 | WERTE ALS GRUNDLAGE UNTERNEHMERFAMILIÄREN HANDELNS

Werte geben Unternehmerfamilien Orientierung. Sie vermitteln, was als richtiges Verhalten gilt, wie Verantwortung verstanden wird und weshalb das Unternehmen in der Familie fortgeführt werden soll. Die konkreten Werte und ihre kulturellen Begründungen unterscheiden sich jedoch deutlich.

In deutschen Unternehmerfamilien stehen häufig Kontinuität, Leistung, Bescheidenheit und eine treuhänderische Haltung zum Eigentum im Vordergrund.[40] Das Unternehmen wird nicht nur als persönlicher Besitz verstanden, sondern als ein an die nächste Generation weiterzugebendes Vermögen. Familiengeschichten, Jubiläen und Erzählungen über frühere Generationen machen dieses Selbstverständnis sichtbar.

Stärker mit familiärer Nähe, Hierarchie und katholischen Wertvorstellungen verbunden ist die Wertebasis in Peru.[41] Die Familie bildet nicht nur eine emotionale Gemeinschaft, sondern häufig auch ein wesentliches soziales Sicherungsnetz. Familiengeschichten und gemeinsame Rituale stärken die Verbundenheit über mehrere Generationen.

In Russland treffen unterschiedliche Wertordnungen aufeinander.[42] Das sozialistische Erbe einer hohen Erwerbsbeteiligung von Frauen besteht neben einer erneuten Betonung konservativer und religiöser Familienbilder. Dadurch entstehen Spannungen zwischen Gleichheitsvorstellungen, traditionellen Geschlechterrollen und individuellen Lebensentwürfen.[43]

Konfuzianisch geprägte Vorstellungen von Respekt, Seniorität, Loyalität und familiärer Pflicht bilden in China weiterhin einen wichtigen Bezugspunkt.[44] Hinzu kommt das Prinzip der Reziprozität in *Guanxi*-Netzwerken. Beziehungen beruhen auf Vertrauen, wechselseitiger Unterstützung und langfristigen Verpflichtungen.

In Indien spielen Familienehre, verwandtschaftliche Pflichten, Religion und die Verbindung verschiedener Familien durch Heirat eine wichtige Rolle. Die Familie kann als soziale und wirtschaftliche Einheit verstanden werden. Das individuelle Handeln wird dadurch stärker in familiäre Erwartungen und generationsübergreifende Verpflichtungen eingebettet.[45]

Besonders eng miteinander verbunden sind in Bahrain islamische Wertvorstellungen, Solidarität und die kollektive Identität der Familie.[46] Begriffe wie *Asabiyyah* beschreiben die Bereitschaft, sich für die Familie einzusetzen und ihre Interessen gemeinsam zu tragen. *Wasta*-Netzwerke verbinden diese Solidarität mit dem Zugang zu Beziehungen, Informationen und wirtschaftlichen Ressourcen.

Die Wertesysteme unterscheiden sich in ihren Inhalten und Begründungen, erfüllen aber ähnliche Funktionen: Werte stiften Identität, legitimieren Verantwortung und prägen den Umgang mit Eigentum. Sie beeinflussen die Erwartungen an die nächste Generation und die

[40] Vgl. Berghoff & Köhler (2020); Simons (2023); Weber (1988).
[41] Vgl. Gupta & Levenburg (2010), allgemein dazu Lomnitz & Perez-Lizaur (1987).
[42] Vgl. Köllner (2021).
[43] Vgl. Tereshina (2021).
[44] Vgl. Liang (1987); Liden (2012); Redding (1990).
[45] Vgl. Mathur (2015); Raman (2020).
[46] Vgl. Palaiologos et al. (2025).

Vorstellungen davon, welches Verhalten als angemessen gilt. Für die Fortführung reicht es deshalb nicht aus, Werte lediglich aufzuschreiben. Sie müssen erzählt, vorgelebt, diskutiert und in konkreten Situationen erfahrbar werden. Erst dann können sie Orientierung geben und von der nächsten Generation angenommen oder weiterentwickelt werden.

4.3 | GOVERNANCE UND WEITERGABE ÜBER GENERATIONEN

Weitere Unterschiede zeigen sich darin, wie Unternehmerfamilien Entscheidungen treffen und Verantwortung organisieren. Einige Familien nutzen stark formalisierte Strukturen, während andere sich stärker auf persönliche Autorität, mündliche Absprachen und informelle Beziehungen stützen.

In Deutschland sind Familienverfassungen, Gesellschafterversammlungen, Familiengremien und definierte Mitgliedschaftsregeln relativ weit verbreitet.[47] Die wachsende Zahl von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern erhöht den Bedarf an solchen Strukturen. Entscheidungen können nicht mehr ausschließlich im engen Familienkreis oder durch eine einzelne Person getroffen werden.

Stärker personenzentriert ist die Entscheidungsordnung häufig in Peru.[48] Regeln werden weniger verschriftlicht und stärker über persönliche Beziehungen und familiäre Erwartungen vermittelt.

Ähnliche Muster finden sich teilweise in Russland. Da viele russische Familienunternehmen erst nach dem Ende der Sowjetunion entstanden sind und sich noch in einer frühen Generation befinden, ist die Governance häufig um die unternehmerische Person herum aufgebaut.[49]

Formelle und informelle Formen werden in China miteinander verbunden. Persönliche Beziehungen, Seniorität und familiäre Autorität bleiben wichtig. Gleichzeitig werden Familienregeln, formale Ausbildung und professionellere Governance-Strukturen genutzt. Die Organisation erfolgt damit weder ausschließlich über Tradition noch allein über moderne Regelwerke.[50]

Einen rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmen bietet in Indien die *Hindu Undivided Family*[51], da sie gemeinschaftliches Eigentum ermöglicht. Zugleich bleibt die Autorität älterer männlicher Familienmitglieder häufig bedeutsam.[52]

In Bahrain wiederum werden zentrale Entscheidungen vielfach im Umfeld des Familienoberhaupts und an Orten wie dem *Diwan*[53] getroffen. Informelle Netzwerke und Hierarchie können durch Familienvereinbarungen oder formelle Governance-Strukturen ergänzt werden.

Auch bei der Weitergabe von Wissen und Werten ähnelt sich die Grundaufgabe, während ihre konkrete Ausgestaltung variiert. Deutsche Unternehmerfamilien setzen vergleichsweise häufig auf formale Ausbildungsprogramme, Gesellschafterqualifizierung und externe Berufserfahrung. In Peru, Russland, Indien und Bahrain hingegen besitzt die informelle Weitergabe durch gemeinsames Arbeiten, Beobachtung, Erzählungen und familiäre Vorbilder ein besonderes Gewicht. China verbindet diese Sozialisation zunehmend mit Studienprogrammen, internationaler Ausbildung und professioneller Kompetenzentwicklung.

Die Unterschiede dürfen nicht als einfache Gegenüberstellung von „moderner" formaler und „traditioneller" informeller Governance verstanden werden, weil auch formalisierte Familien Vertrauen, Beziehungen und gelebte Werte benötigen. Umgekehrt können informelle Strukturen sehr verbindlich sein, solange

[47] Vgl. Rüsen et al. (2019); Schlippe et al. (2017).
[48] Vgl. Samara & Lapeira (2023).
[49] Vgl. Tereshina (2021).
[50] Vgl. Dou et al. (2022).
[51] Erklärende Ausführungen zum Konzept der *Hindu Undivided Family* finden sich im Exkurs auf Seite 24.
[52] Vgl. Baral et al. (2023).
[53] *Diwan* bedeutet eigentlich Ruhebett, steht aber häufig für den Empfangssaal und den Ort der Regierungsgeschäfte. Übertragen auf Familienunternehmen umfasst das ein Büro oder den Ort, an dem Entscheidungen getroffen werden.

Zuständigkeiten und Erwartungen innerhalb der Familie geteilt werden.

Trotz aller Unterschiede besteht eine zentrale Gemeinsamkeit: Unternehmerfamilien müssen ihre Entscheidungsfähigkeit sichern. Dafür gilt es, Verantwortung zu verteilen, Konflikte zu bearbeiten, Wissen weiterzugeben und die nächste Generation schrittweise auf mögliche Rollen vorzubereiten. Governance und Weitergabe sind daher eng miteinander verbunden und schaffen den Rahmen für langfristige Handlungsfähigkeit.

4.4 | SOZIALER WANDEL UND NACHFOLGE

Die Untersuchung zeigt, dass alle sechs Länder sich in sozialen, wirtschaftlichen oder demografischen Veränderungsprozessen befinden. Familien werden kleiner und vielfältiger, während gleichzeitig die Bildung und internationale Mobilität zunimmt. Lebensentwürfe verändern sich und zugleich steigen die Anforderungen an die professionelle Führung von Familienunternehmen.

In Deutschland wird Nachfolge zunehmend mit Interesse, Eignung und Qualifikation verbunden. Die automatische Bevorzugung des ältesten Sohnes verliert an Bedeutung und weibliche Nachfolge wird häufiger.[54] Gleichzeitig führen breiter verteilte Eigentumsanteile zu größeren Gesellschafterkreisen.[55] Damit wird Nachfolge nicht einfacher. Sie verlagert sich teilweise von der operativen Geschäftsführung auf Eigentümer- und Gremienrollen.

Eine sinkende Kinderzahl begrenzt in Peru die Zahl potenzieller Nachfolgerinnen und Nachfolger. Zugleich steigt die Erwerbsbeteiligung von Frauen.[56] Traditionelle Erwartungen an männliche Nachkommen bleiben wirksam,[57] treffen aber auf veränderte Bildungs- und Lebenswege.

Russland ist durch ein Spannungsverhältnis zwischen sozialistischem Erbe und neuem Konservatismus geprägt. Frauen sind weiterhin stark am Erwerbsleben beteiligt.[58] Gleichzeitig werden traditionelle Familien- und Geschlechterbilder gesellschaftlich wieder stärker betont. Das Familienunternehmen kann hier eine Möglichkeit bieten, Beruf und Familie flexibler miteinander zu verbinden.[59]

Besonders deutlich hat die Ein-Kind-Politik in China die Nachfolgelogik verändert. Wenn kein Sohn vorhanden ist, werden Töchter häufiger zu möglichen Nachfolgerinnen. Gleichzeitig gewinnen Ausbildung, internationale Erfahrung und professionelle Managementkompetenzen an Bedeutung.[60] Traditionelle Erwartungen verschwinden nicht, werden aber an neue Bedingungen angepasst.

Urbanisierung, Ausbildung und internationale Mobilität verändern auch in Indien die Familien- und Nachfolgestrukturen. Die Erwartungen der Großfamilie bleiben relevant, stehen aber zunehmend neben individuellen beruflichen Interessen und veränderten Lebensentwürfen.

Die wirtschaftliche Diversifizierung erhöht in Bahrain den Druck, neue Geschäftsfelder und Kompetenzen aufzubauen. Damit steigt die Bedeutung professioneller Managementstrukturen. Die traditionelle operative Nachfolge durch den ältesten Sohn wird teilweise durch externe Führung oder differenziertere Rollen zwischen Familie und Unternehmen ergänzt. Das Eigentum soll dennoch in der Familie verbleiben.

Der Vergleich zeigt, dass Nachfolge kein einmaliger Übergabeakt ist. Sie umfasst die Vorbereitung der nächsten Generation, die Vermittlung von Wissen und Werten, die Klärung von Rollen und die Anpassung der Familienorganisation. Kulturelle Traditionen geben dabei Orientierung, lösen das Nachfolgeproblem aber

[54] Vgl. Otten-Pappas (2013); Rüsen, Jungk & Orenstrat (2026); Wilmes & Kammerlander (2023).
[55] Vgl. Rüsen et al. (2019).
[56] Vgl. MINTRA DISEL (2021).
[57] Vgl. Samara & Lapeira (2023).
[58] Vgl. Savinskaya (2013), S.143.
[59] Vgl. Chernova (2012), S.306.
[60] Vgl. Zhang & Zhao (2023).

nicht automatisch. Daher zeigt sich in allen Ländern eine Verbindung zwischen Kontinuität und Veränderungen. Unternehmerfamilien müssen entscheiden, was bewahrt werden soll und wo neue Rollen, Kompetenzen oder Strukturen notwendig werden.

4.5 | DIE ROLLE VON FRAUEN IN UNTERNEHMERFAMILIEN UND NACHFOLGE

Die Rolle von Frauen macht den sozialen Wandel besonders sichtbar. In allen sechs Ländern waren Eigentum, Autorität und Nachfolge historisch stark männlich geprägt. Diese Strukturen verändern sich, allerdings mit unterschiedlicher Geschwindigkeit und in unterschiedlichen Formen.

In Deutschland sind Frauen formal gleichberechtigt und übernehmen zunehmend Positionen in Führung, Eigentum und Familiengremien. Dennoch bleibt männliche Nachfolge häufiger, da Vereinbarkeit, branchenspezifische Erwartungen und tradierte Rollenbilder weiterhin auf die tatsächlichen Nachfolgechancen wirken.

Deutlich erweitert hat sich der Zugang von Frauen zur Nachfolge in China. Dazu tragen die hohe Bildungsbeteiligung von Frauen und die Folgen der Ein-Kind-Politik bei. Gleichzeitig wirken konfuzianisch und patriarchal geprägte Erwartungen in vielen Familien fort.

Eine hohe Erwerbsbeteiligung und starke familiäre Unterstützungsnetzwerke kennzeichnen die Rolle von Frauen in Russland. Großmütter und Mütter tragen wesentlich zur Stabilität und Sozialisation der Familie bei.[61] Formale Eigentums- und Führungspositionen bleiben dennoch häufig männlich geprägt oder konzentrieren sich auf bestimmte Branchen.

Weniger sichtbar, aber für den Familienzusammenhalt zentral, ist der Einfluss von Frauen vielfach in Peru, Indien und Bahrain. Frauen übernehmen dort häufig wesentliche Aufgaben bei der Erziehung der nächsten Generation und der Weitergabe von Werten. Dieser Einfluss wird jedoch nicht immer durch eine formale Position im Familienunternehmen sichtbar. Eigentum, operative Führung und offizielle Entscheidungsbefugnisse bleiben häufiger bei männlichen Familienmitgliedern.

Damit ist zwischen formaler und informeller Beteiligung zu unterscheiden. Frauen können einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen ausüben, ohne eine offizielle Funktion zu besitzen. Zugleich darf diese informelle Bedeutung nicht dazu führen, den begrenzten Zugang zu Eigentum und Führungspositionen zu übersehen. Die Rolle von Frauen betrifft daher nicht nur die Frage, wer die Geschäftsführung übernimmt: Genauso wichtig ist, wie Kinder sozialisiert werden, welche Rollenbilder sichtbar sind, wer zum Eigentümerkreis gehört und wessen Beiträge innerhalb der Familie anerkannt werden.

Über alle Länder hinweg zeigt sich eine steigende Bildungs- und Erwerbsbeteiligung von Frauen, die den Kreis möglicher Verantwortungsträgerinnen erweitert. Sie verändern zugleich die Erwartungen an Partnerschaft, Elternschaft, Nachfolge und Governance. Frauen sind damit nicht nur von sozialem Wandel betroffen, sondern wirken vielfach selbst als dessen Gestalterinnen.

4.6 | GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDE DER LÄNDER IM ÜBERBLICK

Der direkte Vergleich der sechs Länderkontexte macht sichtbar, wie unterschiedlich Unternehmerfamilien Zugehörigkeit, Werte, Governance, Nachfolge und die Rolle von Frauen gestalten. Tabelle 1 bündelt die wichtigsten Beobachtungen und zeigt, welche unterschiedlichen Familien- und Governancemodelle daraus entstehen. Trotz dieser Unterschiede bleiben die grundlegenden Aufgaben ähnlich: Zugehörigkeit schaffen, Wissen und Werte weitergeben und Entscheidungsfähigkeit sichern.

[61] Vgl. Rotkirch (2000).

Zusammenfassend zeigt sich, dass patriarchale Strukturen in allen sechs Ländern historisch weit verbreitet waren und die Nachfolge des ältesten Sohnes häufig als Regel galt. Inzwischen befinden sich diese Muster jedoch in allen sechs Ländern im Wandel und führen zu vielfältigeren Familien- und Nachfolgekonstellationen sowie neuen Spannungsfeldern. Zugleich steigen das Bildungsniveau und die Bildungsbeteiligung, ebenso die Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben. Damit nehmen auch die Anforderungen an die Gestaltung des Generationswechsels zu. Um diese Entwicklungen einzuordnen, ist es wichtig, die Unterschiede zu berücksichtigen, die sich aus Religion und Weltbild, den jeweiligen Vorstellungen von Eigentum, der Rolle und Position von Frauen, dem staatlichen Ordnungsrahmen und dem Verständnis von Familie ergeben.

Der Ländervergleich zeigt zugleich, dass Unternehmerfamilien in allen sechs untersuchten Ländern grundsätzlich vor denselben Herausforderungen stehen: Sie müssen Zusammenhalt herstellen, Wissen und Werte weitergeben und ihre Entscheidungsfähigkeit über Generationen hinweg sichern. Die kulturellen Kontexte bestimmen dabei, auf welchem Weg diese Ziele verfolgt werden. Gerade in dieser Spannung zwischen kultureller Vielfalt und vergleichbaren Grundaufgaben liegt ein zentraler Beitrag des Forschungsreports. Die dargestellten Befunde bilden die empirische Grundlage für die Theoriebildung im folgenden Kapitel 5. Das dort entwickelte Doing-Business-Family-Modell greift die im Ländervergleich identifizierten Prozesse auf und zeigt, wie Unternehmerfamilien trotz unterschiedlicher kultureller Prägungen auf vergleichbare Weise ihr Familienleben und ihre Fortführung gestalten und organisieren.

	DEUTSCHLAND	PERU	RUSSLAND	
Familie	Kernfamilie dominiert; Patchwork-, Einelternund gleichgeschlechtliche Familien zunehmend präsent	Mehrgenerationenfamilie; enge Einbindung von Cousins und Geschwistern; Großvater häufig als Familienoberhaupt	Kernfamilie als gesellschaftliches Ideal; matrilokale Strukturen im Alltag verbreitet; frauenzentrierte Unterstützungsnetzwerke prägen häufig den Familienalltag	
Werte	Treuhändermentalität, Kontinuität, Leistungsethik	Katholische Familienwerte, Loyalität, Hierarchie, Tradition	Spannungsfeld: sozialistisches Gleichheitserbe und neukonservative Orientierung	
Governance	Formalisiert: Familienverfassung, Gesellschafterversammlung, Mitgliedschaftsregeln	Informell: Entscheidung durch Familienoberhaupt, mündliche Absprachen	Informell, um Unternehmerperson organisiert; formale Strukturen im Aufbau	
Nachfolge	Zunehmend offen, unabhängig von Geschlecht und Geburtsreihenfolge	Vorrangig patrilinear; frühe Einführung der Kinder ins Familienunternehmen	Zunehmend offen; hohe Frauenbeteiligung in Familienunternehmen	
Frauen in Familienunternehmen	Formal gleichberechtigt; zunehmend in Führungsrollen; Vereinbarkeit als Herausforderung	Erwerbsbeteiligung steigt (>50 %); wachsende Führungsrollen; Familienpflichten häufig primär	Hohe Erwerbsbeteiligung (~70 %); stark vertreten in Bildung und Gesundheit; familiäre Doppelbelastung	
Sozialer Wandel	Steigende Frauenbeteiligung; veränderte Erbschaftsstrukturen; wachsende Gesellschafterzahlen	Rückgang der Kinderzahl; steigende Frauenerwerbsbeteiligung; Wandel bei Geschlechterrollen	Konservativer Wertewandel seit 1990 in Spannung mit sozialistischem Gleichheitserbe	

Tabelle 1: Überblick über die untersuchten Länder

	CHINA	INDIEN	BAHRAIN
	Historisch patriarchal geprägte Großfamilie; heute Kernfamilie mit *Guanxi*-Netzwerken als erweiterter Rahmen	Großfamilie *(Hindu Undivided Family,* HUF); mehrere Generationen unter einem Dach; geteiltes Eigentum	Stammesbasierte Großfamilie; Netzwerke *(Wasta/Asabiyyah)* über die Kernfamilie hinaus
	Konfuzianische Werte (Hierarchie, Respekt vor Älteren), *Guanxi* (Reziprozität, Netzwerke)	Familienehre, soziale Zugehörigkeiten, teilweise durch Kastendenken geprägt, Heirat als institutioneller Ressourcenmechanismus	*Asabiyyah* (kollektive Solidarität), islamische Werte, Stammesloyalität
	Kombination formaler Familienregeln (z. B. *Wenzhou*) und *Guanxi*-Netzwerken	Familienoberhaupt (ältestes männliches Mitglied); HUF als rechtlicher Rahmen	Familienoberhaupt; *Diwan* als Entscheidungsort; symbolische Familienverfassungen
	Traditionell ältester Sohn; in jüngerer Zeit offener	Patrilinear als gesellschaftliche Norm; Töchter durch Heiratsnormen strukturell eingeschränkt	Traditionell ältester Sohn; Wandel durch Professionalisierung
	Hohe Bildungsabschlüsse; zunehmend in Unternehmensführung; gesellschaftlicher Wandel	Hohe Bildungsbeteiligung; strukturell eingeschränkte Einbindung ins Herkunftsunternehmen durch Heiratsnormen	Steigende Bildungsabschlüsse; formelle Führungsrollen selten; primäre Familienverantwortung
	Dynamische Anpassung: MBA-Programme, veränderte Nachfolgedynamiken, Professionalisierung	Wachsende Stadtbevölkerung; steigende Bildungsbeteiligung von Frauen; Wandel im Kastenbewusstsein	Wirtschaftliche Diversifizierung weg vom Öl; Professionalisierung der Unternehmensführung

5 | „DOING BUSINESS FAMILY“: WIE UNTERNEHMERFAMILIEN ÜBER GENERATIONEN FORTGEFÜHRT WERDEN

Der Ländervergleich bildet die Grundlage für das in diesem Kapitel entwickelte Konzept des „Doing Business Family“. Es verdichtet die empirischen Befunde aus den sechs untersuchten Ländern und verbindet sie mit den theoretischen Ansätzen zu Familie, Verwandtschaft und Unternehmerfamilien aus Kapitel 2.

Das Modell unterscheidet zwischen den Grundlagen, den Prozessen und den Resultaten der prozesshaften Herstellung von Unternehmerfamilie, die in den folgenden Kapiteln näher erläutert werden. Abbildung 2 stellt diese Zusammenhänge in Form eines Hauses dar: Das Fundament bildet die Grundlage, darauf stehen die drei Säulen der Herstellung. Das Dach umfasst die Resultate Zusammenhalt und Transgenerationalität.

Darüber hinaus werden für die drei Prozesse des Doing Business Family die jeweiligen Teilelemente herausgearbeitet, in denen sich ihre konkrete Umsetzung zeigt. Diese Elemente tragen dazu bei, die Unternehmerfamilie immer wieder neu herzustellen und über Generationen hinweg aufrechtzuerhalten. Konkret umfassen die drei Prozesse folgende Elemente:

1. **Emotionale Bindung und Identifikation:** Narrative, Rituale, regelmäßige Interaktionen sowie ein kollektives Gedächtnis,
2. **Wissenstransfer und Werteweitergabe:** Erziehung, Sozialisation, Ausbildung, Rollenmodelle,
3. **Organisation und Beziehungsmanagement:** Entwickeln von Regeln, Familienstrategie, Familienverfassung.

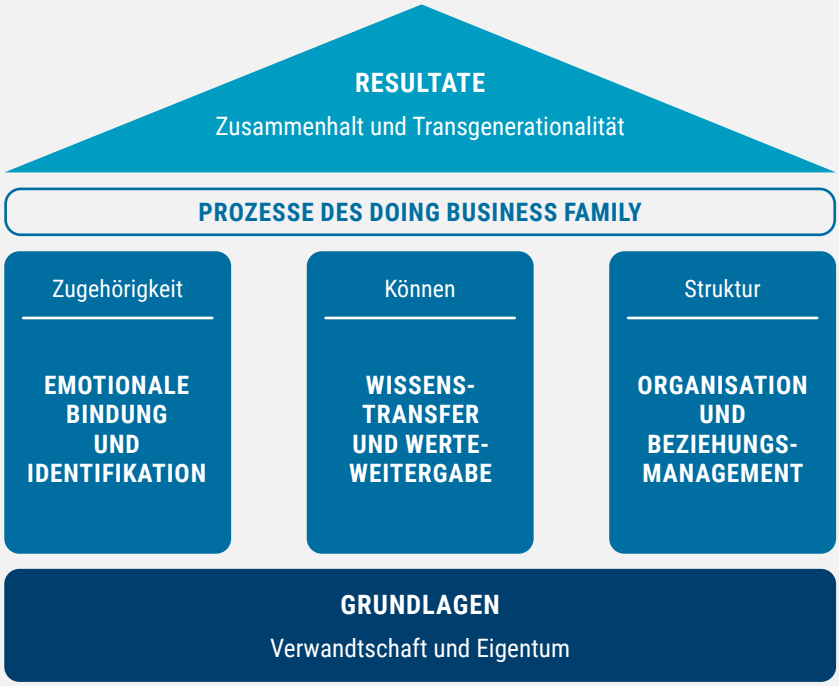


Abbildung 2:
Das Modell des Doing Business Family

5.1 | VERWANDTSCHAFT UND EIGENTUM ALS GRUNDLAGEN DES „DOING BUSINESS FAMILY“

Die Grundlagen des Doing-Business-Family-Modells bilden Verwandtschaft und Eigentum. Sie bestimmen, wer zur Unternehmerfamilie gehört, wie die Mitglieder miteinander verbunden sind und welche Rechte und Pflichten aus dem gemeinsamen Eigentum entstehen. Beide Grundlagen werden kulturell unterschiedlich verstanden und ausgestaltet. Die folgenden Unterkapitel betrachten daher zunächst Verwandtschaft und Eigentum in ihrer jeweiligen Bedeutung für die Unternehmerfamilie.

5.1.1 | VERWANDTSCHAFT ALS GRUNDLAGE VON ZUGEHÖRIGKEIT

Der Ländervergleich zeigt, dass das Verständnis von Verwandtschaft je nach kulturellem Kontext variiert, sich die Prozesse und Instrumente zu ihrer Gestaltung jedoch ähneln. Dabei werden Verwandtschaft und Familie in einem breiten Kontext verstanden, der neben Blutsverwandtschaft auch Fürsorgebeziehungen und gemeinsame Erinnerungen umfasst.[62] Abbildung 3 greift dieses erweiterte Verständnis auf und unterscheidet verschiedene Formen der Unternehmerfamilie.

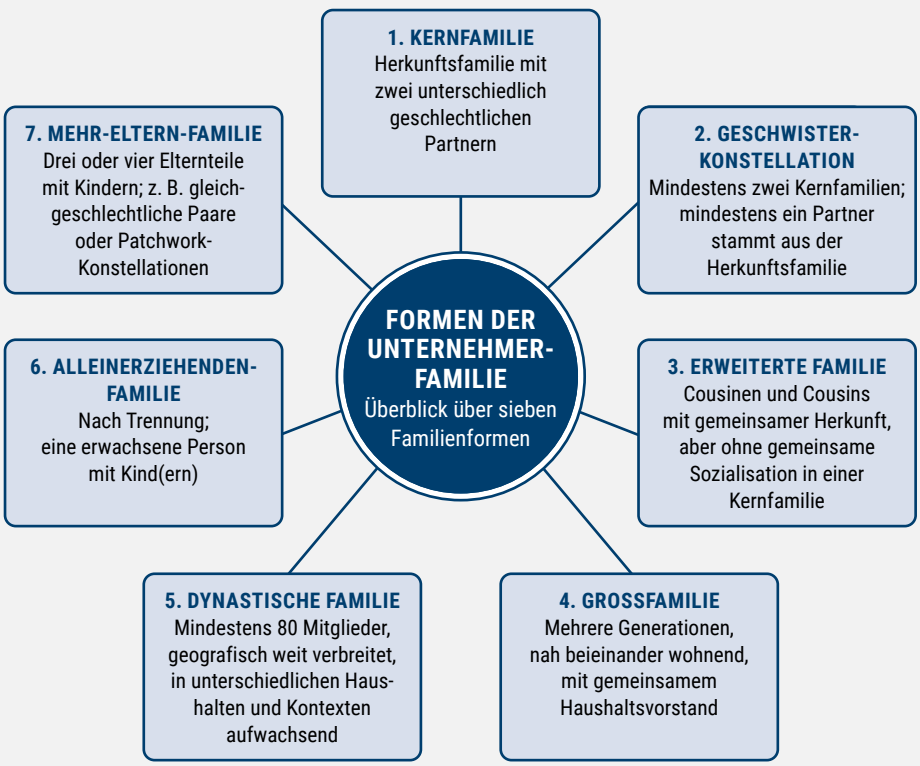


Abbildung 3:
Formen der Unternehmerfamilie

[62] Vgl. Kushins & Behounek (2020).

5.1.2 | EIGENTUM ALS VERBINDENDE GRUNDLAGE

Zusätzlich spielt das gemeinsame Eigentum am Familienunternehmen eine wichtige Rolle und wird ebenfalls vom kulturellen Kontext geprägt. Eigentum ist häufig kein „Ding“, sondern ein „Bündel von Rechten“,[63] bei dem verschiedene Personen Rechte an derselben Sache haben (z. B. am Familienunternehmen oder dessen Ressourcen). Entsprechend beschreibt Eigentum weniger eine Beziehung zwischen Menschen und Dingen, als vielmehr *eine Beziehung zwischen Menschen in Bezug auf Dinge*.[64] Das ist für Unternehmerfamilien von besonderer Bedeutung, da das Eigentum eine wichtige Grundlage für die Identifikation mit der Unternehmerfamilie ist.[65]

EXKURS: GEMEINSCHAFTLICHES FAMILIENEIGENTUM IM KULTURVERGLEICH

Die Hindu Undivided Family[66]

Besonders deutlich zeigt sich ein kulturell geprägtes Verständnis von Eigentum am Beispiel der **Hindu Undivided Family (HUF)** in Indien. Sie ist ein familienrechtlich verankerter Verband von Personen, die von einem gemeinsamen hinduistischen Vorfahren abstammen. Charakteristisch ist, dass die HUF als eigenständige rechtliche und wirtschaftliche Einheit über gemeinschaftliches Familienvermögen verfügen kann. Dieses Vermögen entsteht beispielsweise durch gemeinsame Erwerbstätigkeit, Erbschaft oder Schenkung. Verwaltet wird es durch den sogenannten ***Karta***, der die Familie nach außen vertritt und wirtschaftliche Entscheidungen trifft.

Die Eigentumsrechte sind eng an die Familienzugehörigkeit gebunden. Seit einer Gesetzesreform im Jahr 2005 erwerben sowohl Söhne als auch Töchter mit ihrer Geburt den Status von Miteigentümerinnen und Miteigentümern am gemeinschaftlichen HUF-Vermögen. Das Vermögen gehört damit nicht einer einzelnen Person, sondern der Familie als Ganzes. Es dient unter anderem dazu, den Unterhalt sowie die Versorgung und Ausbildung der Familienmitglieder entsprechend den wirtschaftlichen Möglichkeiten der Familie sicherzustellen.

Historische Parallele: das Fideikommiss[67]

Ein vergleichbares Prinzip war auch im europäischen Kontext bekannt. Bis in die Anfänge des 20. Jahrhunderts existierte insbesondere in Preußen das sogenannte **Fideikommiss**. Dabei wurde Vermögen testamentarisch oder vertraglich über mehrere Generationen hinweg innerhalb einer Familie gebunden. Die jeweils erbende Person erhielt das Vermögen nicht zur freien Verfügung, sondern verwaltete es für die nachfolgenden Generationen. Das Vermögen durfte daher grundsätzlich weder geteilt noch frei veräußert werden.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Sowohl die HUF als auch das Fideikommiss zielen darauf ab, Familienvermögen über Generationen hinweg zu erhalten. Zugleich beruhen beide Rechtsformen auf unterschiedlichen kulturellen, religiösen und gesellschaftlichen Grundlagen:

- Die HUF ist im hinduistischen Familienrecht verankert und versteht die Familie als gemeinschaftliche Eigentumseinheit.
- Das Fideikommiss war vor allem im europäischen Adel und Bürgertum verbreitet und band Vermögen an eine festgelegte Erbfolge.

Einordnung: Beide Beispiele zeigen, dass Eigentum kulturell unterschiedlich verstanden und rechtlich ausgestaltet werden kann. Eigentum ist dabei nicht nur individuelles Vermögen, sondern kann zugleich als generationenübergreifende Verpflichtung in der Familie verstanden werden.

[63] Vgl. Maine (1986).
[64] Vgl. Hann (1998).
[65] Vgl. Kleve (2022).
[66] Vgl. Das Gupta & Gupta (2017); Raman (2020).
[67] Vgl. Rudolph (1897); Walter (1897); Weber (1990 [1922]).

Wie der Exkurs am Beispiel der Hindu Undivided Family und des Fideikommisses zeigt, wird Eigentum durch Beziehungen zwischen Menschen geprägt. Die dahinterstehende Grundidee einer treuhänderischen Verantwortung ist auch heute noch in vielen Unternehmerfamilien präsent.[68] Für Unternehmerfamilien bedeutet dies, dass das gemeinsame Eigentum am Familienunternehmen die Beziehungen innerhalb der Familie wesentlich beeinflusst. Einerseits erzeugt es eine Bindung innerhalb der Familie und zum Familienunternehmen. Andererseits muss der Umgang damit gemeinsam ausgehandelt werden. Das geteilte Eigentum macht es erforderlich, dass die Mitglieder der Unternehmerfamilie miteinander interagieren und gemeinsame Entscheidungen über den Umgang mit dem Eigentum treffen.

5.2 | DREI PROZESSE DES „DOING BUSINESS FAMILY“

Nachdem Verwandtschaft und Eigentum als Grundlagen der Unternehmerfamilie beschrieben wurden, sollen im Folgenden die Prozesse betrachtet werden, durch die Unternehmerfamilien erzeugt und aufrechterhalten werden. Aus dem Vergleich der untersuchten Länderkontexte lassen sich drei wiederkehrende Prozesse des Doing Business Family herausarbeiten, die in den folgenden Unterkapiteln näher beleuchtet werden. Am Ende eines jeden Kapitels werden die identifizierten Elemente des Prozessschritts tabellarisch zusammengefasst und mit ausgewählten Beispielen veranschaulicht.

5.2.1 | EMOTIONALE BINDUNG UND IDENTIFIKATION

Emotionale Bindung beschreibt die tiefe, affektive Verbindung zwischen Menschen und entsteht durch gemeinsame Erlebnisse, geteilte Erinnerungen und die Erfüllung emotionaler Bedürfnisse. Identifikation hingegen ist ein psychologischer Prozess, bei dem eine Person unbewusst oder bewusst Eigenschaften, Werte, Normen oder Verhaltensweisen einer anderen Person oder Gruppe übernimmt. Sie ist zentral für die Definition des Selbst und die soziale Integration in Gruppen. Emotionale Bindung und Identifikation entstehen jedoch nicht von selbst, sondern werden durch konkrete soziale Praktiken gestärkt, die im Folgenden beschrieben werden.

Interaktionen, Narrative, Rituale und das kollektive Gedächtnis erzeugen eine gemeinsame Identität und geteilte Werte, die das Selbstverständnis der Familienmitglieder prägen.[69] Diese Muster werden durch wiederkehrende Erfahrungen stabilisiert und fungieren als symbolische Ordnungsstifter, die verdeutlichen, wer zur Unternehmerfamilie gehört und wodurch sie sich nach außen abgrenzt. Auf diese Weise entstehen emotionale Bindung, Zugehörigkeit und Identifikation. Sie können in der nächsten Generation die Bereitschaft stärken, Verantwortung für die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen zu übernehmen und deren Fortführung mitzugestalten.

Wie diese Prozesse konkret gestaltet werden, zeigen die empirischen Beispiele aus den untersuchten Ländern in Tabelle 2.

[68] Vgl. Simons (2023).
[69] Vgl. Kleve (2026).

PROZESS: EMOTIONALE BINDUNG UND IDENTIFIKATION	
Teilelemente	**Beispiele**
Narrative sind symbolisch strukturierte, zeitlich geordnete Erzählungen, die Ereignisse, Erfahrungen oder Bedeutungen in eine kohärente, sinnstiftende Form bringen.[70]	**Nie dem Größenwahn verfallen – Deutschland** *„… was mir aufgefallen ist bei meinen Recherchen, dass es irgendwie so war, dass die Familie, ich sage es einmal vorsichtig, nie dem Größenwahn verfallen ist.“*
Rituale sind formalisierte, symbolische Handlungssequenzen, die in einem kollektiven Kontext wiederholt werden und soziale Ordnung, Werte oder Übergänge markieren.[71]	**Fiktive Verwandtschaft mit den Beschäftigten – Russland** *„Das Trinken am Freitag war eines der vielen Rituale, die Polina am Arbeitsplatz eingeführt hatte.“*
Das kollektive Gedächtnis bezeichnet die geteilte Erinnerung einer Gruppe an vergangene Ereignisse, Erfahrungen oder Narrative, die für ihre Identität, Kohäsion und Handlungsorientierung zentral sind.[72]	**Der visionäre Großvater – Indien** *„Ich stamme aus einer Familie, die Integrität und die Tradition sehr schätzt. Mein Großvater, der vor 70 Jahren unser Bauunternehmen gegründet hat, ist ein visionärer Philanthrop, der sich durch harte Arbeit und Engagement einen Namen gemacht hat.“*
Regelmäßige Interaktionen sind wiederkehrende, strukturierte soziale Austauschprozesse zwischen Individuen oder Gruppen, die Muster der Kommunikation, Kooperation oder des Konflikts hervorbringen.[73]	**Großmutter als integrierende Persönlichkeit – Peru** *„Meine Großmutter hatte immer eine verbindende Rolle. […] Das verdanken wir meiner Großmutter, okay? Sie war diejenige, die mit allen in Kontakt blieb.“*

Tabelle 2: Elemente der emotionalen Bindung und Identifikation

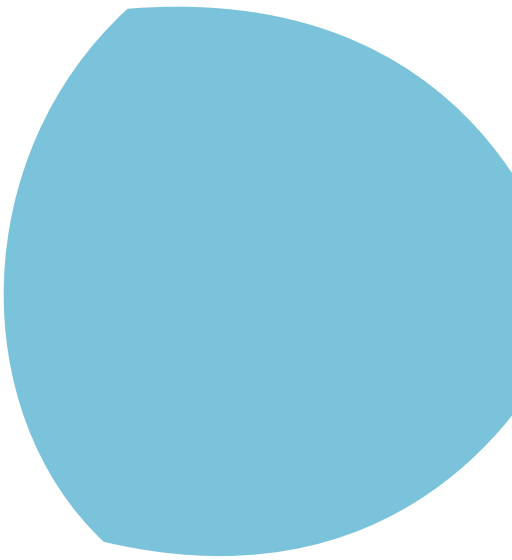
[70] Vgl. Czarniawska (2004).
[71] Vgl. Turner (2017).
[72] Vgl. Assmann (2000); Halbwachs (1980).
[73] Vgl. Goffman (1986).

5.2.2 | WISSENSTRANSFER UND WERTEWEITERGABE

Wissenstransfer in Unternehmerfamilien betrifft nicht nur fachliches Know-how,[74] sondern vor allem inkorporiertes kulturelles Kapital, etwa Werte, Haltung, Entscheidungslogiken, sowie soziales Kapital in Form von Netzwerken und Beziehungen. Die Erziehung[75] und Sozialisation[76] der nächsten Generation tragen dazu bei, den familialen Habitus zu vermitteln und damit Kontinuität in Unternehmerfamilie und Familienunternehmen sicherzustellen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass eine gezielte Vorbereitung und Prägung stattfindet, bei der Familien ökonomisches Kapital in Form von Unternehmen und Vermögen an diejenigen weitergeben, die über das dafür notwendige kulturelle Kapital, etwa einen kompetenten Habitus und professionelle Fähigkeiten, verfügen.[77] Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass die ältere Generation versucht, Werte wie den Gedanken der Treuhänderschaft für das Familienunternehmen in der Nachfolgegeneration zu verankern.[78]

Die Forschung zeigt, dass Wissenstransfer und Werteweitergabe der Schlüsselmechanismus ist, um sich über Generationen zu stabilisieren und zu transformieren. Aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Prägungen lassen sich ganze Länder jedoch kaum eindeutig einem bestimmten Muster zuordnen. Entscheidend ist vielmehr die konkrete Prägung der jeweiligen Unternehmerfamilie. Wissenstransfer ist daher weniger als linearer Prozess zu verstehen, sondern vielmehr als kulturell eingebetteter Aushandlungsprozess, in dem familiäre Werte, individuelle Vorstellungen und moderne Unternehmenslogiken miteinander verflochten sind.

Wie die Prozesse in der Praxis gestaltet werden, zeigen die empirischen Beispiele aus den untersuchten Ländern in Tabelle 3.



[74] Vgl. Hamilton (2011).
[75] Vgl. Hurrelmann & Bauer (2015); Kleve (2020), S. 74 ff.
[76] Vgl. Hurrelmann & Bauer (2015), S. 11 f.
[77] Vgl. Caspary (2018); Kleve (2020), S. 74.
[78] Vgl. Simons (2023), allgemein Sorenson (2013).

PROZESS: WISSENSTRANSFER UND WERTEWEITERGABE	
Teilelemente	**Beispiele**
Sozialisation ist der bewusste und unbewusste Prozess der Aneignung und Internalisierung von Normen, Werten, Wissen, Fertigkeiten und Rollen durch Individuen.[79]	**Sommerferien im Familienunternehmen – Indien** *„Meine Reise in unserem Familienunternehmen begann, als ich noch ein Kind war. Mein Vater nahm mich oft mit in die Fabrik. Ich erinnere mich noch gut daran, dass mein Bruder und ich in den Sommerferien, als ich 10 oder 11 Jahre alt war, regelmäßig in die Fabrik gingen.“*
Erziehung ist ein zweckgerichteter, intentionaler Prozess, in dem pädagogische Akteure (z. B. Eltern, Lehrkräfte) durch gezielte Maßnahmen die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen steuern.[80]	**Treuhänder eines ererbten Vermögens – Deutschland** *„Wir tun sehr viel, um die jungen Gesellschafter, schon eigentlich ab dem Alter von 14, 15, nicht nur Gesellschafter, auch Familienmitglieder, auf ihre Gesellschafterrolle vorzubereiten, und eines der, also, immer weiter tradierten Elemente dieser alten Erzählungen sind eigentlich die Botschaft, wir empfinden uns als Treuhänder eines ererbten Vermögens, was wir weitergeben.“*
Rollenmodelle sind konkrete oder symbolische Personen, die als Vorbilder für die Übernahme spezifischer Rollen dienen und durch Identifikation und Imitation die Internalisierung von Normen, Verhaltensweisen und Erwartungen ermöglichen.[81]	**Rolle des Vaters – Bahrain** *„Mein Vater hat mir alles beigebracht ... nicht im Klassenzimmer, sondern indem wir jeden Tag zusammengearbeitet haben.“*
Ausbildung ist ein institutionalisierter, systematischer Prozess der Vermittlung von beruflichen Qualifikationen, Fachwissen und Kompetenzen.[82]	**Zweisprachiges Studium – China** *„Ich habe viel Zeit und Energie investiert, um meine beruflichen Fähigkeiten und Managementkompetenzen zu verbessern. Ich habe an verschiedenen Management-Schulungen teilgenommen, viele Wirtschaftsbücher gelesen und mich ständig weitergebildet. Jetzt bin ich zurück an die Universität gegangen, um einen MBA zu machen, und habe mich für ein zweisprachiges Studium entschieden.“*

Tabelle 3: Elemente des Wissenstransfers und der Werteweitergabe

[79] Vgl. Hurrelmann & Bauer (2015).
[80] Vgl. Hurrelmann & Bauer (2015).
[81] Vgl. Bandura (1977).
[82] Vgl. Arnold et al. (2006).

5.2.3 | ORGANISATION UND BEZIEHUNGS-MANAGEMENT

Zu den zentralen Elementen von Organisation und Beziehungsmanagement gehören Mitgliedschaft, Regeln, Familienstrategie und Familienverfassung. Sie dienen dazu, das Verhältnis von Familie und Unternehmen zu regulieren. Dabei können klare Regeln und Familienverfassungen Transparenz schaffen und durch ihre Formalisierung Verbindlichkeit erhöhen.[83] Sie sind somit Ausdruck der Strategien,[84] mit denen Familien ihr soziales und ökonomisches Kapital im Generationenverlauf sichern. Organisation und Beziehungsmanagement schaffen und verfestigen die Strukturen, die zur Fortführung der Unternehmerfamilie notwendig sind.[85]

Dafür muss geklärt werden, wie mit verschiedenen Personengruppen umgegangen wird, die beispielsweise minderjährig sind, eingeheiratet haben oder in einer offenen Partnerschaft leben.[86] Für diese Personengruppen muss entschieden werden, inwieweit sie in die Unternehmerfamilie involviert werden. Damit einher geht häufig eine Orientierung an formellen Strukturen wie Familienverfassungen. Rechtlich bindend ist eine solche Familienverfassung meist nicht, aber sie stellt eine klare Willensäußerung dar, die nicht ohne Weiteres ignoriert werden kann.[87] Durch diese Institutionalisierung wird Erwartungssicherheit geschaffen und potenzielle Konflikte können vermieden werden.

Andererseits existieren überall informelle Beziehungen und Entscheidungen, welche auf Vertrauen, Reputation und persönlicher Vermittlung basieren. Formale und informelle Mechanismen ergänzen sich meist und regulieren die Beziehungen zwischen den Mitgliedern der Unternehmerfamilie. Zusammenfassend zeigt sich, dass die Organisation und das Beziehungsmanagement kulturell stark eingebettet sind, insgesamt aber der transgenerationalen Fortführung der Unternehmerfamilie dienen.

Die empirischen Beispiele in Tabelle 4 zeigen, wie diese Prozesse in der zugrunde liegenden Forschung sichtbar wurden.

[83] Vgl. Rüsen et al. (2019); Rüsen & Löhde (2019), S. 11.
[84] Vgl. Schlippe et al. (2017); Williams et al. (2018).
[85] Vgl. Ahrne et al. (2016); Kleve et al. (2020).
[86] Vgl. Mismetti et al. (2023).
[87] Vgl. Kormann (2018); Schlippe et al. (2017), S. 32.

PROZESS: ORGANISATION UND BEZIEHUNGSMANAGEMENT	
Teilelemente	**Beispiele**
Mitgliedschaft bezeichnet den formalen oder informalen Status einer Person als Teil einer sozialen Gruppe, Organisation oder Gemeinschaft, der mit Rechten, Pflichten, Ressourcen und Identifikationsmöglichkeiten verbunden ist.[88]	**Rolle der Partner – Deutschland** *„Ich kämpfe dafür, da gerade die Position und die Rolle von Partnern für sehr viele Unternehmen viel zu sehr unterschätzt wird. Was passiert, wenn so Partner dann mit in die Familie stoßen? Wenn die Kinder die ersten Partnerschaften haben?“*
Regeln sind normative Vorgaben, die erwartetes Verhalten in sozialen Kontexten definieren, Handlungsoptionen strukturieren und durch Sanktionen (positiv/negativ) abgesichert werden.[89]	**Regeln der Wenzhou-Familie – China** *„Wir haben die Gewohnheit entwickelt, die wichtigsten Regeln festzuhalten, insbesondere solche, die alle Familienmitglieder betreffen. Wir halten sie fest, damit wir sie mit allen Familienmitgliedern teilen können, damit auch sie das gleiche Wissen haben. Diese Praxis ist in unserer Familie aus Wenzhou typisch.“*
Familienstrategie bezeichnet die bewusste, langfristige Planung und Steuerung von Ressourcen, Rollen und Entscheidungen innerhalb einer Familie, um soziale, ökonomische oder emotionale Ziele zu erreichen.[90]	**Fünf Jahre Arbeit – Deutschland** *„In unserem Familienstrategieprozess, der lief jetzt fast fünf Jahre, damit man einmal so eine Jahreszahl hat, in diesem Strategieprozess haben wir uns erst einmal selbst entdeckt als Unternehmerfamilie.“*
Eine Familienverfassung ist ein formales oder informales Dokument, das Grundsätze, Werte, Regeln und Verfahren für das Zusammenleben, die Entscheidungsfindung und die langfristige Ausrichtung einer Familie festlegt.[91]	**Erstellung der Familienverfassung – Bahrain** *„Wir haben jetzt eine Familienverfassung. Es hat zwei Jahre gedauert, sie zu schreiben. Alle mussten zustimmen.“*

Tabelle 4: Elemente von Organisation und Beziehungsmanagement

[88] Vgl. Weber (1990 [1922]).
[89] Vgl. Ahrne et al. (2016).
[90] Vgl. Rüsen & Löhde (2019); Rüsen et al. (2019).
[91] Vgl. Schlippe et al. (2017).

5.3 | ZUSAMMENHALT UND TRANSGENERATIONALE FORTFÜHRUNG ALS RESULTATE DES „DOING BUSINESS FAMILY“

Werden die drei grundlegenden Prozesse gemeinsam gestaltet, kann dies dazu beitragen, die soziale Bindung zu stärken, die Fähigkeit zur Nachfolge zu verbessern und einen passenden institutionellen Rahmen zu schaffen. Damit entstehen wichtige Voraussetzungen für eine gelingende transgenerationale Fortführung. Dabei ist festzuhalten, dass diese Prozesse nicht isoliert wirken, sondern miteinander verbunden werden müssen.

Emotionale Bindung und Identifikation sind wichtig und können die Bereitschaft der nächsten Generation fördern, die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen fortzuführen. Ohne die entsprechende Weitergabe von Wissen und Werten, durch die die Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung gestärkt wird, bleibt ihre Wirkung jedoch begrenzt. Ähnlich verhält es sich mit der Organisation der Unternehmerfamilien: Ohne die entsprechenden Strukturen für die transgenerationale Fortführung und die gemeinsame Entscheidungsfindung sind der Wille und die Fähigkeit zur Fortführung zwar wichtig, führen aber nicht unbedingt zum gewünschten Erfolg.

Daher ist es entscheidend, die drei Prozesse als zusammenwirkende Bestandteile zu verstehen. Erst in ihrem Zusammenspiel können sie den Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie stärken und die transgenerationale Fortführung begünstigen. Das folgende Kapitel greift diesen Zusammenhang auf und stellt konkrete Instrumente für die Gestaltung der drei Prozesse vor.

6 | UNTERNEHMERFAMILIEN AKTIV GESTALTEN: EMPFEHLUNGEN UND INSTRUMENTE

Der Forschungsreport zeigt, dass Unternehmerfamilien keine statischen Gebilde sind, sondern dynamische soziale Systeme, die sich durch aktive Aushandlungsprozesse immer wieder neu herstellen müssen. Dabei wurde deutlich, dass sowohl kulturelle Prägungen als auch kulturübergreifend verbreitete Mechanismen von Bedeutung sind: Zusammenhalt und Identität zu sichern, Wissen und Werte weiterzugeben sowie organisationale Stabilität über Generationen hinweg zu erhalten.

Die folgenden Unterkapitel greifen diese Erkenntnisse auf und übertragen sie auf konkrete Gestaltungsmöglichkeiten in Unternehmerfamilien. Die Empfehlungen und vorgestellten Instrumente richten sich an Mitglieder von Unternehmerfamilien sowie an Beratende, die Unternehmerfamilien und Familienunternehmen begleiten. Sie sollen dabei unterstützen, die Handlungsfähigkeit der Unternehmerfamilie zu erhalten und generationsübergreifend zu stärken.

Jedes Unterkapitel folgt dabei derselben Struktur: Eine Abbildung gibt zunächst einen Überblick über die zentralen Instrumente des jeweiligen Gestaltungsfelds. Anschließend zeigen konkrete Beispiele, wie diese Instrumente in der Praxis eingesetzt werden können. Die abschließenden Reflexionsfragen laden dazu ein, die Situation in der eigenen Unternehmerfamilie zu betrachten und mögliche Ansatzpunkte für deren Weiterentwicklung zu identifizieren.

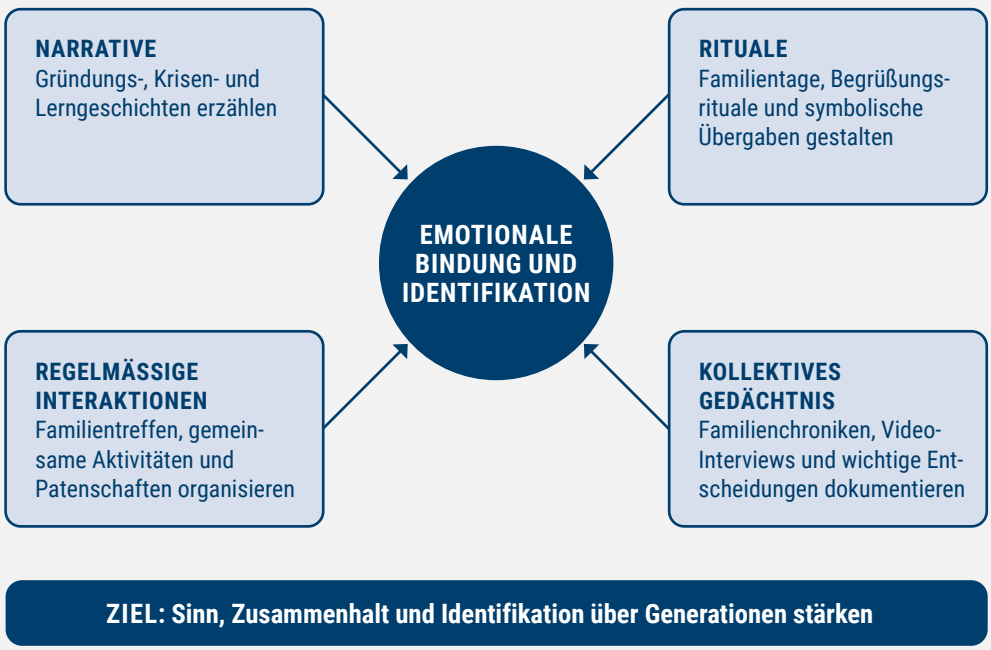


Abbildung 4:
Instrumente zur Stärkung emotionaler Bindung und Identifikation

6.1 | EMOTIONALE BINDUNG UND IDENTIFIKATION BEWUSST STÄRKEN

Emotionale Bindung und Identifikation sind keine Selbstverständlichkeiten, sondern müssen bewusst hergestellt und gepflegt werden. In allen sechs Ländern spielten Instrumente wie Narrative, Rituale, regelmäßige Interaktionen und das kollektive Gedächtnis eine zentrale Rolle (siehe Abbildung 4), auch wenn sie unterschiedlich ausgestaltet waren. Diese Instrumente tragen dazu bei, die emotionale Verbindung zur Unternehmerfamilie und zum Familienunternehmen zu vertiefen und in der nächsten Generation die Bereitschaft zu stärken, deren Fortführung mitzugestalten. Gründergeschichten, Schlüsselmomente oder persönliche Erfahrungen können durch Erzählungen bei Familienfesten, in digitalen Archiven oder in Video-Interviews lebendig gehalten werden. Besonders wirksam sind dabei authentische Berichte über Herausforderungen und Lernprozesse, die nicht nur Erfolge, sondern auch Fehler thematisieren. Auf diese Weise kann ein gemeinsames Verständnis für die Werte und die Geschichte der Familie entstehen.

Rituale schaffen symbolische Ankerpunkte und stärken das Gefühl der Zugehörigkeit. Ein jährlicher „Family Day" im Unternehmen, bei dem Familienmitglieder Einblicke in die Arbeitswelt erhalten, oder Begrüßungsrituale für neue Familienmitglieder wie Schwiegerkinder oder Mitglieder der nächsten Generation können hier wirksam sein. Auch Dankbarkeitsrituale, bei denen am Ende von Familientreffen bewusst Wertschätzung ausgedrückt wird, können die Verbundenheit stärken. Ebenso tragen symbolische Übergaben wie ein Schlüssel, ein Werkzeug oder ein Buch in Übergangsphasen wie der Nachfolge dazu bei.

Der Austausch sollte nicht nur auf formelle Treffen beschränkt sein, sondern auch informelle Formate umfassen. Dazu gehören gemeinsame Aktivitäten, etwa Kochen, Sport oder Kultur, ebenso wie NextGen-Gruppen, die den Zusammenhalt fördern. Patenschaften, bei denen ältere Familienmitglieder jüngere begleiten, können die Bindung zusätzlich stärken.

Ein Familienarchiv, ob analog oder digital, kann die Geschichte der Familie und des Unternehmens bewahren. Besonders wertvoll sind eine Familienchronik mit Stammbaum, historischen Entscheidungen und Anekdoten, Video-Interviews mit älteren Familienmitgliedern, die ihre Erfahrungen weitergeben, oder ein „Lessons-Learned"-Archiv, das wichtige Entscheidungen und deren Konsequenzen dokumentiert.

REFLEXIONSFRAGEN

- **Was tun Sie in Ihrer Unternehmerfamilie, um emotionale Bindung und eine gemeinsame Identifikation zu erzeugen?**
- **Nutzen Sie dafür bewusst Instrumente wie Narrative, Rituale oder die Erinnerung an eine gemeinsame Tradition?**
- **Was tun Sie in Ihrer Unternehmerfamilie, um möglichst regelmäßig in Kontakt zu bleiben?**
- **Achten Sie bei Ihren Familientreffen darauf, Themen jenseits des Familienunternehmens zu diskutieren?**
- **Organisieren Sie gemeinsame Aktivitäten für die Mitglieder der Unternehmerfamilie außerhalb des Familienunternehmens?**

6.2 | WISSENSTRANSFER UND WERTEWEITERGABE GENERATIONENÜBERGREIFEND GESTALTEN

Die Weitergabe von Wissen und Werten ist ein kulturell eingebetteter Aushandlungsprozess, der sowohl formale Ausbildung als auch informelle Sozialisation umfasst (siehe Abbildung 5). Zu der informellen Sozialisation gehört das Kennenlernen des Familienunternehmens oft in der frühen Kindheit. Das ergänzt die formale Ausbildung (z. B. MBA-Programme) und gibt eine spezifische Prägung im Sinne der Unternehmerfamilie. Um das Familienunternehmen erfolgreich fortzuführen, muss die nächste Generation sowohl Werte und Haltungen als auch das notwendige fachliche Wissen erwerben.

Klar kommunizierte Familienwerte wie Fleiß, Bodenständigkeit oder Fairness sollten nicht als Dogma, sondern anhand konkreter Beispiele vermittelt werden. So kann etwa die Erzählung, dass in einer Krise keine Mitarbeitenden entlassen wurden, verdeutlichen, welchen Stellenwert Loyalität für die Familie besitzt. Finanzielle Mündigkeit kann durch frühe Einbindung in Budgetfragen oder kleine Finanzentscheidungen gefördert werden.

Offene Gespräche über Chancen und Verantwortung und nicht vorrangig über Ansprüche helfen dabei, ein gesundes Verständnis für die eigene Rolle in der Familie zu entwickeln. Fehler sollten als Lernchancen behandelt werden. Zudem sollten junge Familienmitglieder Erfahrungen außerhalb des Familienunternehmens sammeln können, um ihre Selbstständigkeit und Resi-

Abbildung 5:
Instrumente zur Gestaltung des Wissenstransfers und der Werteweitergabe

lienz zu stärken. Das Familienunternehmen sollte als natürlicher Teil des Alltags sichtbar sein, etwa durch Gespräche beim Abendessen oder kurze Besuche im Betrieb. Verantwortung kann schrittweise übertragen werden, etwa durch kleine eigenständige Projekte oder Ferienjobs im Unternehmen, die praktische Erfahrungen vermitteln.

Die Vorbildfunktion älterer Familienmitglieder ist dabei zentral: Wie Konflikte gelöst oder Entscheidungen getroffen werden, prägt Kinder nachhaltig. Positive unternehmerische Vorbilder, die offen über Erfolge und Fehler sprechen, schaffen Glaubwürdigkeit. Mentoring-Strukturen innerhalb der Familie oder externe Coaches können zusätzliche Impulse geben. Besonders wichtig ist dabei die Geschlechtergerechtigkeit, damit Frauen in Führungspositionen sichtbar sind und gezielt gefördert werden.

Eine breite Grundbildung, die nicht nur wirtschaftsnahe Fächer, sondern auch Technik, Sprachen oder Sozialwissenschaften umfasst, stärkt die unternehmerische Kompetenz. Externe Berufserfahrung vor dem Einstieg in das Familienunternehmen kann einer ausschließlichen Prägung durch das eigene Unternehmen („Silosozialisation“) entgegenwirken und das Selbstbewusstsein stärken. Praktische Einsätze in verschiedenen Unternehmensbereichen wie Produktion, Vertrieb oder Personalwesen vermitteln ein realistisches Bild der unternehmerischen Praxis.

REFLEXIONSFRAGEN

- **Gibt es in Ihrer Unternehmerfamilie Werte, die Sie besonders auszeichnen?**
- **Was tun Sie dafür, damit diese Werte in der nächsten Generation wirken?**
- **Wie wird in Ihrer Unternehmerfamilie Wissen weitergegeben?**
- **Wie gelingt es Ihnen, implizites Wissen (z. B. bestimmte Fertigkeiten) weiterzugeben?**
- **Welchen Wert legen Sie darauf, dass die nachfolgende Generation außerhalb des eigenen Familienunternehmens Erfahrungen sammelt?**

6.3 | ORGANISATION UND BEZIEHUNGS-MANAGEMENT VERLÄSSLICH GESTALTEN

Unternehmerfamilien müssen sich zunehmend wie Organisationen verhalten, um ihre Entscheidungsfähigkeit und Stabilität auch bei wachsender Größe und über Generationen hinweg zu sichern. Dazu gehört eine Kombination aus formellen Strukturen, etwa Familienverfassungen, und informellen Netzwerkstrukturen, wie *Guanxi* in China, *Wasta* in Bahrain oder *blat* in Russland. Klare Regeln und Strategien können dazu beitragen, Konflikte zu vermeiden und die Handlungsfähigkeit der Familie zu erhalten (siehe Abbildung 6).

Eine klare Definition der Zugehörigkeit ist entscheidend, um Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden. Wer gilt als Teil der Familie? Wie werden Stiefkinder, Partnerinnen und Partner sowie Mitglieder der nächsten Generation einbezogen? Welche Rechte und Pflichten haben operativ und nicht operativ tätige Familienmitglieder? Wer darf an Sitzungen teilnehmen und wer hat Mitspracherecht? Diese Fragen sollten geklärt werden, um Transparenz zu schaffen.

Verhaltensregeln legen fest, wie miteinander kommuniziert und mit Konflikten umgegangen wird. Klare Kriterien für Praktika, den Einstieg in das Unternehmen oder die Vergütung vermeiden Missverständnisse und schaffen Fairness. Auch die Verteilung von Rollen und Ver-

Abbildung 6:
Instrumente für Organisation und Beziehungsmanagement

antwortlichkeiten ist wichtig: Wer moderiert die Sitzungen des Familienrats? Wer pflegt das Familienarchiv? Wer organisiert das Jahrestreffen?

Eine Familienstrategie definiert langfristige Ziele: Soll das Unternehmen in Familienbesitz bleiben? Welche Rolle soll die Familie im Unternehmen spielen? Welche Qualifikationen und Erfahrungen werden von der nächsten Generation erwartet? Wie geht die Familie mit dem gemeinsamen Vermögen um, etwa im Hinblick auf Ausschüttungen, Investitionen oder philanthropisches Engagement? Und welche Werte und Rituale halten die Familie zusammen?

Eine Familienverfassung kann als formelles oder informelles Dokument Grundsätze, Werte, Regeln und Verfahren für das Zusammenleben, die Entscheidungsfindung und die langfristige Ausrichtung der Familie festlegen. Sie klärt, was nicht verhandelbar ist und wofür die Familie steht. Gleichzeitig kann sie den Umgang mit Konflikten regeln: Wie gehen wir mit unterschiedlichen Meinungen um? Wer kann als vermittelnde Person fungieren? Wie können juristische Auseinandersetzungen vermieden werden? Governance-Strukturen wie festgelegte Entscheidungsprozesse, Gremien, etwa ein Familienrat, und Kommunikationsregeln schaffen Klarheit und Verlässlichkeit.

REFLEXIONSFRAGEN

- **Welche Regeln hat sich Ihre Unternehmerfamilie gegeben und wie gehen Sie mit Abweichungen um?**
- **Gibt es bestimmte Regeln für die Kommunikation untereinander und nach außen (z. B. auf Social Media)?**
- **Verfügt Ihre Unternehmerfamilie über eine Familienstrategie?**
- **Wenn ja, wurde diese schriftlich in Form einer Familienverfassung festgehalten?**
- **Wie werden Ehepartner oder minderjährige Mitglieder in Prozesse der Unternehmerfamilien involviert, an Entscheidungen beteiligt und wann können sie selbst Anteile erhalten oder erwerben?**
- **Wie gelingt es Ihnen, neue Familienmitglieder aus der nächsten Generation in den Kreis der Anteilseigner zu integrieren?**

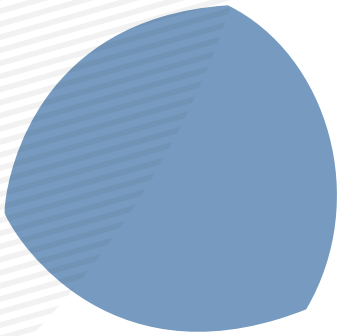
7 | FAZIT

Der Forschungsreport zeigt, dass Unternehmerfamilien in den sechs untersuchten Ländern vor ähnlichen Grundaufgaben stehen. Sie versuchen, den Zusammenhalt über Generationen zu sichern, Wissen und Werte weiterzugeben und Entscheidungsfähigkeit und Handlungsorientierung zu gewährleisten. Diese Aufgaben werden in kulturell spezifischen Kontexten unterschiedlich gelöst. Die drei zentralen Prozesse – emotionale Bindung und Identifikation, Wissenstransfer und Werteweitergabe sowie Organisation und Beziehungsmanagement – sind in ähnlicher Form in allen untersuchten Kontexten zu finden. Sie bilden ein integriertes System, das nur im Zusammenspiel seine volle Wirkung entfaltet. Eine starke emotionale Bindung allein reicht nicht aus, wenn das notwendige Wissen oder geeignete organisatorische Rahmenbedingungen fehlen. Umgekehrt können auch gut vorbereitete Mitglieder der nächsten Generation Schwierigkeiten haben, Verantwortung zu übernehmen, wenn sie nicht emotional an die Familie gebunden sind oder keine klare Rolle in den Governance-Strukturen haben.

Für deutsche Unternehmerfamilien ergibt sich daraus ein Handlungsrahmen mit drei miteinander verbundenen Gestaltungsfeldern: der Stärkung emotionaler Bindung und Identifikation, der gezielten Weitergabe von Wissen und Werten sowie der Entwicklung verlässlicher Strukturen für Organisation und Beziehungsmanagement. Die in Kapitel 6 vorgestellten Instrumente zeigen, wie diese Prozesse konkret gestaltet und an die jeweilige Situation der Unternehmerfamilie angepasst werden können. Dabei geht es nicht darum, einzelne Instrumente unverändert zu übernehmen, sondern passende Lösungen für den eigenen familiären, unternehmerischen und kulturellen Kontext zu entwickeln.

Der Forschungsreport liefert damit nicht nur theoretische Erkenntnisse, sondern auch konkrete Impulse und praktische Werkzeuge. Es wird gezeigt, dass Unternehmerfamilien keine Opfer von Globalisierung und Wandel sind, sondern aktive Gestalterinnen ihrer eigenen Zukunft. Ihr Erfolg hängt entscheidend davon ab, wie gut es ihnen gelingt, emotionale Bindung und Identität, Wissenstransfer und organisatorische Strukturen als integriertes System zu begreifen und zu leben. Durch die Kombination von traditionellen Werten und modernen Governance-Ansätzen kann die Unternehmerfamilie langfristig gesichert und das Familienunternehmen erfolgreich in die Zukunft geführt werden.

Die Ergebnisse beruhen auf einer qualitativen und explorativen Untersuchung in sechs Ländern. Sie erlauben daher keine repräsentativen Aussagen über ganze nationale Kulturen, zeigen jedoch wiederkehrende Muster und kulturspezifische Ausprägungen in den untersuchten Unternehmerfamilien. Weitere Forschung kann daran anknüpfen und untersuchen, wie sich die drei Prozesse über längere Zeiträume, zwischen Generationen und in zunehmend internationalen Unternehmerfamilien verändern.



8 | GLOSSAR

- **Asabiyyah:** Die Bereitschaft, sich für die Familie einzusetzen und ihre Interessen gemeinsam zu tragen.
- **Blat:** Informelle Netzwerke persönlicher Beziehungen in Russland, die den Zugang zu knappen Ressourcen, Informationen und Gefälligkeiten über Gegenseitigkeit und Vertrauen sichern.
- **Displaying Family:** Die Darstellung der Familie als solche gegenüber anderen, etwa durch gemeinsame Auftritte, Fotos oder Ausstellungen, bei denen deutlich wird, wer dazugehört.
- **Diwan:** Bezeichnet ursprünglich ein Ruhebett, im übertragenen Sinn aber den Empfangssaal und den Ort der Regierungsgeschäfte. In Unternehmerfamilien steht der Diwan entsprechend für den Ort, an dem zentrale Entscheidungen der Familie getroffen werden.
- **Doing Family:** Konzept aus der Familiensoziologie, das besagt, dass Familie nicht gegeben, sondern die Herstellungsleistung durch Beziehungen, gemeinsame Erfahrungen und fortlaufende Interaktionen ist.
- **Eigentum:** Eigentum ist häufig kein „Ding", sondern ein „Bündel von Rechten", bei dem verschiedene Personen Rechte an derselben Sache haben. Es beschreibt weniger eine Beziehung zwischen Menschen und Dingen als eine Beziehung zwischen Menschen in Bezug auf Dinge.
- **Familiness:** Die spezifischen, nicht ohne Weiteres übertragbaren Ressourcen und Fähigkeiten, die ein Familienunternehmen durch die Verflechtung von Familie und Unternehmen entwickelt.
- **Fideikommiss:** Vermögen, das testamentarisch oder vertraglich über mehrere Generationen hinweg innerhalb einer Familie gebunden wurde. Die erbende Person verwaltete es nur für die nachfolgenden Generationen, durfte es aber nicht teilen oder frei veräußern.
- **Guanxi:** Persönliche Netzwerke (Verwandte, befreundete Familien, geschäftliche Kontakte), die auf Reziprozität, Vertrauen und langfristigen Verpflichtungen beruhen.
- **Hindu Undivided Family (HUF):** Ein familienrechtlich verankerter Verband von Personen, die von einem gemeinsamen hinduistischen Vorfahren abstammen. Verwaltet wird er durch den Karta, der die Familie nach außen vertritt.
- **Kinning:** Der Prozess, durch den ein Fötus, ein Neugeborenes oder eine zuvor nicht verbundene Person in eine bedeutsame und dauerhafte Beziehung gebracht wird, die in einem Verwandtschaftsidiom ausgedrückt wird.
- **Relatedness:** Die dynamischen, sozialen Prozesse und Praktiken, durch die Menschen Beziehungen herstellen, aufrechterhalten oder verändern, unabhängig von biologischer Abstammung oder rechtlicher Definition.
- **Socioemotional Wealth:** Nicht-finanzielle, affektive und soziale Werte, die für eine Unternehmerfamilie von zentraler Bedeutung sind und die strategischen Entscheidungen des Familienunternehmens prägen.
- **Verwandtschaftsunternehmen / Kinship Enterprise:** Projekte von Menschengruppen, die sich als durch dauerhafte Familienbande verbunden verstehen und deren Beziehungen durch Überzeugungen, Gefühle und Verpflichtungen geprägt sind.
- **Wasta:** Netzwerke, die Solidarität mit dem Zugang zu Beziehungen, Informationen und wirtschaftlichen Ressourcen verbinden.

9 | LITERATURVERZEICHNIS

- Ahrne, G.; Brunsson, N. & Seidl, D. (2016): Resurrecting Organizations by Going Beyond Organizations. In: European Management Journal, Vol. 34, Nr. 2, S. 93-101. https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.003
- Arnold, R.; Lipsmeier, A. & Rohs, M. (Hrsg.) (2006): Handbuch der Berufsbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Assmann, J. (2000): Das kulturelle Gedächtnis. Schrift, Erinnerung und politische Identität in frühen Hochkulturen. München: C. H. Beck.
- Baker, H. D. (1979): Chinese Family and Kinship. New York: Columbia University Press.
- Bandura, A. (1977): Social Learning Theory. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Baral, R.; Dey, C.; Manavazhagan, S. & Kamalini, S. (2023): Women Entrepreneurs in India: A Systematic Literature Review. In: International Journal of Gender and Entrepreneurship, Vol. 15, Nr. 1, S. 94-121. https://doi.org/10.1108/IJGE-05-2021-0079
- Berghoff, H. & Köhler, I. (2020): Verdienst und Vermächtnis. Familienunternehmen in Deutschland und den USA seit 1800. Frankfurt am Main: Campus.
- Berrone, P.; Cruz, C. & Gómez-Mejía, L. (2012): Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. In: Family Business Review, Vol. 25, Nr. 3, S. 258-279. https://doi.org/10.1177/0894486511435355
- Butler, J. (1999): Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity. London: Routledge.
- Carney, M. & Dieleman, M. (Hrsg.) (2023): De Gruyter Handbook of Business Families. Berlin: De Gruyter.
- Carsten, J. (Hrsg.) (2000): Cultures of Relatedness. New Approaches to the Study of Kinship. Cambridge: Cambridge University Press.
- Carsten, J. (2004): After Kinship. Cambridge: Cambridge University Press.
- Caspary, S. (2018): Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext für Unternehmerkinder. Wiesbaden: Springer.
- Chernova, Z. (2012): Die Balance zwischen Familie und Arbeit: Politiken und individuelle Strategien der Mutterschaft [Balans sem'i i raboty: politika i individual'nye strategii materej]. In: The Journal of Social Policy Studies, Vol. 10, Nr. 3, S. 295-308.

- Czarniawska, B. (2004): Narratives in Social Science Research. Thousand Oaks: SAGE.
- Das Gupta, C. & Gupta, M. (2017): The Hindu Undivided Family in Independent India's Corporate Governance and Tax Regime. In: South Asia Multidisciplinary Academic Journal, Nr. 15. https://doi.org/10.4000/samaj.4300
- Dou, J.; Su, E.; Li, S. & Holt, D. T. (2022): Transgenerational Entrepreneurship in Entrepreneurial Families: What Is Explicitly Learned and What Is Successfully Transferred? In: Families in Business. London: Routledge, S. 92-106. https://doi.org/10.4324/9781003342946-6
- Dunn, T. R. & Ly-Donovan, C. (2021): Wicked Stepmother, Best Friend, and the Unaccounted Space Between: A Critical Duoethnography of (Step)m(Other)ing in Blended Families. In: Journal of Autoethnography, Vol. 2, Nr. 1, S. 55-74. https://doi.org/10.1525/joae.2021.2.1.55
- Fei, X.; Hamilton, G. G. & Zheng, W. (1992): From the Soil. The Foundations of Chinese Society. Berkeley: University of California Press.
- Finch, J. (2007): Displaying Families. In: Sociology, Vol. 41, Nr. 1, S. 65-81. https://doi.org/10.1177/0038038507072284
- Frank, H.; Lueger, M.; Nosé, L. & Suchy, S. (2010): The Concept of Familiness: Literature Review and Systems Theory-Based Reflections. In: Journal of Family Business Strategy, Vol. 1, Nr. 3, S. 119-130. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.001
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2010): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern: Huber.
- Glocker, P. H. (2025): Staying Atop Across Generations: The Transmission of the Entrepreneurial Mindset in the Business Families of Peru. Dissertation, Universität Witten/Herdecke.
- Goffman, E. (1986): Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gómez-Mejía, L.; Haynes, K.; Núñez-Nickel, M.; Jacobson, K. & Moyano-Fuentes, J. (2007): Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 52, Nr. 1, S. 106-137. https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106
- Gupta, V. & Levenburg, N. (2010): The Catholic Spirit and Family Business: Contrasting Latin America, Eastern Europe, and Southern Europe. In: Stewart, A.; Lumpkin, G. T. & Katz, J. A. (Hrsg.): Entrepreneurship and Family Business. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth. Bingley: Emerald, S. 185-228.
- Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999): A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: Family Business Review, Vol. 12, Nr. 1, S. 1-25. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x
- Halbwachs, M. (1980): The Collective Memory. New York: Harper & Row.
- Hamilton, E. (2011): Entrepreneurial Learning in Family Business: A Situated Learning Perspective. In: Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 18, Nr. 1, S. 8-26. https://doi.org/10.1108/14626001111106406
- Hann, C. (Hrsg.) (1998): Property Relations. Renewing the Anthropological Tradition. Cambridge: Cambridge University Press.
- Howell, S. (2003): Kinning: The Creation of Life Trajectories in Transnational Adoptive Families. In: Journal of the Royal Anthropological Institute, Vol. 9, Nr. 3, S. 465-484. https://doi.org/10.1111/1467-9655.00159
- Howell, S. (Hrsg.) (2022): The Kinning of Foreigners. Transnational Adoption in a Global Perspective. Oxford: Berghahn Books.
- Hurrelmann, K. & Bauer, U. (2015): Einführung in die Sozialisationstheorie. Weinheim: Beltz.

- Jaskiewicz, P.; Combs, J.; Shanine, K. & Kacmar, K. (2017): Introducing the Family: A Review of Family Science with Implications for Management Research. In: Academy of Management Annals, Vol. 11, Nr. 1, S. 309-341. https://doi.org/10.5465/annals.2014.0053
- Jurczyk, K. (2014): Doing Family – der Practical Turn der Familienwissenschaften. In: Steinbach, A.; Hennig, M. & Arránz Becker, O. (Hrsg.): Familie im Fokus der Wissenschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 117-138. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02895-4_6
- Jurczyk, K.; Lange, A. & Thiessen, B. (Hrsg.) (2014): Doing Family. Warum Familienleben heute nicht mehr selbstverständlich ist. Weinheim: Beltz Juventa.
- Kazyak, E. & Park, N. (2020): Doing Family: The Reproduction of Heterosexuality in Accounts of Parenthood. In: Journal of Sociology, Vol. 56, Nr. 4, S. 646-663. https://doi.org/10.1177/1440783319888288
- Kleve, H. (2020): Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl-Auer.
- Kleve, H. (2022): Wenn Eigentum Generationen verbindet: Beratung im hybriden Kontext von Unternehmerfamilien. In: Positionen, Vol. 1, Nr. 2, S. 1-8.
- Kleve, H. (2026): Die Kraft der Generationen. Von erfolgreichen Unternehmerfamilien lernen. München: Langenmüller.
- Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.) (2019): Die Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.
- Kleve, H.; Köllner, T.; Schlippe, A. v. & Rüsen, T. A. (2020): The Business Family 3.0: Dynastic Business Families as Families, Organizations and Networks – Outline of a Theory Extension. In: Systems Research and Behavioral Science, Vol. 37, Nr. 3, S. 516-526. https://doi.org/10.1002/sres.2684
- Köllner, T. (2021): Religion and Politics in Contemporary Russia. Beyond the Binary of Power and Authority. London: Routledge.
- Köllner, T. (2022): Family Firms and Business Families: A Field for Anthropological Research. In: Anthropology Today, Vol. 38, Nr. 6, S. 8-10. https://doi.org/10.1111/1467-8322.12768
- Köllner, T. (Hrsg.) (2023): Family Firms and Business Families in Cross-Cultural Perspective. Bringing Anthropology Back In. Cham: Palgrave Macmillan.
- Köllner, T. (Hrsg.) (2026 i. E.): Cross-Cultural Perspectives on the Business Family: A Social Science Approach. Cham: Palgrave Macmillan.
- Köllner, T. & Kleve, H. (2023): Zusammenhalt und Identität in Unternehmerfamilien. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Köllner, T. & Roth, S. (2025): Family Businesses and Business Families in Cultural Context: Interdisciplinary Updates for Family Business Research. In: Cross Cultural & Strategic Management, Vol. 32, Nr. 2, S. 374-392. https://doi.org/10.1108/CCSM-04-2022-0060
- Kormann, H. (2018): Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation. Wiesbaden: Springer.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Opladen: Beltz Juventa.
- Kushins, E. & Behounek, E. (2020): Using Sociological Theory to Problematize Family Business Research. In: Journal of Family Business Strategy, Vol. 11, Nr. 1, 100337.

- Küsters, I. (2019): Narratives Interview. In: Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 687-693. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_45
- Lee, H. Y. & Mutz, D. C. (2019): Changing Attitudes Toward Same-Sex Marriage: A Three-Wave Panel Study. In: Political Behavior, Vol. 41, S. 701-722. https://doi.org/10.1007/s11109-018-9463-7
- Liang, S. (1987): The Essence of Chinese Culture. Hong Kong: Joint Publishing.
- Liden, R. C. (2012): Leadership Research in Asia: A Brief Assessment and Suggestions for the Future. In: Asia Pacific Journal of Management, Vol. 29, S. 205-212. https://doi.org/10.1007/s10490-011-9276-2
- Lomnitz, L. A. & Perez-Lizaur, M. (1987): A Mexican Elite Family, 1820-1980. Kinship, Class, and Culture. Princeton: Princeton University Press.
- Maine, H. (1986): Ancient Law. Its Connection with the Early History of Society, and Its Relation to Modern Ideas. Tucson: University of Arizona Press.
- Mathur, S. (2015): Joint Family System Is an Asset to Indian Society. In: AIJRA, Vol. 3, Nr. 3, S. 3-8.
- MINTRA DISEL (2021): Informe Anual de la Mujer en el Mercado Laboral 2020. Lima: MINTRA.
- Mismetti, M.; Rondi, E. & Bettinelli, C. (2023): Family Business System Dynamics in the Aftermath of In-Law Entry: A Reflection on Emotions and Strategic Change. In: Long Range Planning, Vol. 56, Nr. 5, 102250. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102250
- Otten-Pappas, D. (2013): The Female Perspective on Family Business Successor Commitment. In: Journal of Family Business Management, Vol. 3, Nr. 1, S. 8-23. https://doi.org/10.1108/20436231311326463
- Palaiologos, G. (2017): Theorising on Arab Family Business. In: Family Business in the Arab World. Palgrave Macmillan, S. 25-44.
- Palaiologos, G.; Köllner, T. & El-Naggar, N. (2025): Namus: The Corporate Family Identity of the Arab Family Business. In: International Journal of Family Business Practices, Vol. 8, Nr. 2, S. 1-23. https://doi.org/10.33021/ijfbp.v8i2.6295
- Raman, M. (2020): Family Business. Methods and Essentials of Building Business Families. Chennai: Notion Press.
- Redding, G. (1990): The Spirit of Chinese Capitalism. Berlin: De Gruyter.
- Rosenthal, G. (2004): Biographical Research. In: Seale, C.; Gobo, G.; Gubrium, J. F. & Silverman, D. (Hrsg.): Qualitative Research Practice. London: SAGE, S. 48-64.
- Rotkirch, A. (2000): The Man Question. Loves and Lives in Late 20th Century Russia. Helsinki: University of Helsinki.
- Rudolph, R. (1897): Das Fideikommiss des Ueberrestes nach gemeinem und nach preussischem Rechte. Druck von Trowitzsch & Sohn.
- Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2019): Die dynastische Großfamilie. Skizze eines spezifischen Typus von Unternehmerfamilien. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.): Die Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, S. 225-245.
- Rüsen, T. A. & Löhde, A. S. (2019): Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. WIFU-Studie. Witten: WIFU-Stiftung.
- Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2021): Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Berlin: Springer Gabler.

- Rüsen, T. A.; Jungk, S. & Orenstrat, R. (2026): Töchter in der Unternehmensnachfolge. Historische Einordnung, aktuelle Trends und Entwicklungen. WIFU-Studie. Witten: WIFU-Stiftung.
- Samara, G. & Lapeira, M. (2023): Women in Latin American Family Businesses: An Institutional Logics Perspective. In: Management Decision, Vol. 61, Nr. 3, S. 720-745. https://doi.org/10.1108/MD-09-2021-1245
- Savinskaya, O. (2013): Die Balance zwischen Arbeit und Familie: Strategien der Verbindung von Arbeit und Familie von arbeitenden Müttern in Moskau [Balans raboty i sem'i: strategii sovmeshcheniya professional'nyh i semejnyh obyazannostej rabotayushchimi materyami v Moskve]. In: Zhurnal sociologii i social'noj antropologii, Vol. 16, Nr. 2, S. 142-176.
- Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rüsen, T. A. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schneider, D. M. (1984): A Critique of the Study of Kinship. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Schütze, F. (2016): Biographieforschung und narratives Interview. In: Fiedler, W. & Krüger, H.-H. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Prozessanalyse. Grundlagen der qualitativen Sozialforschung. Opladen, Berlin & Toronto: Verlag Barbara Budrich, S. 55-74.
- Simon, F. B. (2010): Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. B.; Wimmer, R. & Groth, T. (2017): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simons, F. (2023): Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien. Die Herstellung einer vermögensstrategischen Haltung als soziale Praxis. Göttingen: V&R unipress.
- Sorenson, R. (2013): How Moral and Social Values Become Embedded in Family Firms. In: Journal of Management, Spirituality & Religion, Vol. 10, Nr. 2, S. 116-137. https://doi.org/10.1080/14766086.2012.758050
- Stamm, I. (2013): Unternehmerfamilien. Über den Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, Generationenbeziehungen und soziale Identität. Leverkusen: Budrich.
- Tereshina, D. (2021): Managing Firms and Families. Work and Values in a Russian City. Berlin: LIT.
- Turner, V. (2017): The Ritual Process. Structure and Anti-Structure. London: Routledge.
- Utrata, J. (2015): Women without Men. Single Mothers and Family Change in the New Russia. Ithaca: Cornell University Press.
- Wagner, M.; Schmid, L. & Weis, B. (2015): Exploring Increasing Divorce Rates in West Germany: Can We Explain the Iron Law of Increasing Marriage Instability? In: European Sociological Review, Vol. 31, Nr. 2, S. 211-229. https://doi.org/10.1093/esr/jcv014
- Walter, P. (1897): Das Wesen und die Wirkung der Fideikommiss-Schulden nach den Grundsätzen des gemeinen deutschen Privatrechts. Druck von E. T. Jacob.
- Weber, M. (1988): Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I. Tübingen: J. C. B. Mohr.
- Weber, M. (1990 [1922]): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen: J. C. B. Mohr.
- Welter, F. (2011): Contextualizing Entrepreneurship: Conceptual Challenges and Ways Forward. In: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 35, Nr. 1, S. 165-184. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x
- Williams, R. I.; Pieper, T. M.; Kellermanns, F. W. & Astrachan, J. H. (2018): Family Firm Goals and Their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior: A Review and Research Agenda. In: International Journal of Management Reviews, Vol. 20, S. S63-S82. https://doi.org/10.1111/ijmr.12167

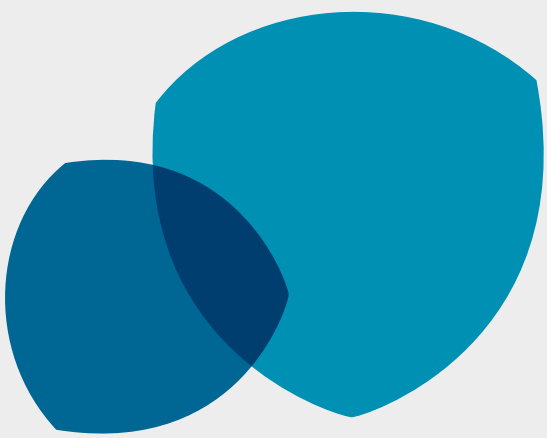
- Wilmes, R. & Kammerlander, N. (2023): Nachfolgerinnen in Familienunternehmen. Untersuchung zu den Chancen und Herausforderungen für Nachfolgerinnen in Familienunternehmen. WIFU-Studie. Witten: WIFU-Stiftung.
- Yanagisako, S. (2002): Producing Culture and Capital. Princeton: Princeton University Press.
- Yanagisako, S. (2019): Family Firms as Kinship Enterprises. Economics Discussion Papers, Nr. 2019-12. Kiel: Kiel Institute for the World Economy.
- Yorks, J. (2022): Singled Out No Longer: The Changing Narratives and Types of Single-Parent Families. In: Sociology Compass, Vol. 16, Nr. 2, e12951. https://doi.org/10.1111/soc4.12951
- Zellweger, T.; Eddleston, K. & Kellermanns, F. (2010): Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity. In: Journal of Family Business Strategy, Vol. 1, Nr. 1, S. 54-63. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003
- Zhang, Z. & Zhao, Z. (2023): Women's Education and Fertility in China. In: China Economic Review, Vol. 78, 101936. https://doi.org/10.1016/j.chieco.2023.101936

10 | ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Zusammenführung der theoretischen Grundlagen des Forschungsreports	9
Abbildung 2:	Das Modell des Doing Business Family	22
Abbildung 3:	Formen der Unternehmerfamilie	23
Abbildung 4:	Instrumente zur Stärkung emotionaler Bindung und Identifikation	32
Abbildung 5:	Instrumente zur Gestaltung des Wissenstransfers und der Werteweitergabe	34
Abbildung 6:	Instrumente für Organisation und Beziehungsmanagement	36

11 | TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Überblick über die untersuchten Länder	20-21
Tabelle 2:	Elemente der emotionalen Bindung und Identifikation	26
Tabelle 3:	Elemente des Wissenstransfers und der Werteweitergabe	28
Tabelle 4:	Elemente von Organisation und Beziehungsmanagement	30



KONTAKT

HERAUSGEBER

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

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

AUTOR

Tobias Köllner

PD Dr. Tobias Köllner
Senior Research Fellow des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien

Department für Management und Unternehmertum der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
E-Mail: tobias.koellner@uni-wh.de

WWW.WIFU.DE

WIFU-PUBLIKATIONEN

STUDIEN

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

QR-CODE ZU UNSERER ONLINE-BIBLIOTHEK

PRAXISLEITFÄDEN

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

Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 88 98 300

www.wifu.de

© 2026 · WIFU-Stiftung