Die Rolle der Ehe- und Lebenspartner in Unternehmerfamilien

Warum eine systematische Definition und Integration von Partnerschaft im Rahmen der Familienstrategie zunehmend wichtiger wird

Von Prof. Dr. Tom A. Rüsen, Magdalena Wendt und Prof. Dr. Anne K. Heider

ABSTRACT

Gerade in einer zunehmend komplexen und pluralisierten Gesellschaft wird die Frage nach systematischer Definition und Integration von Ehe- und Lebenspartnern[1] zu einer zentralen Governance-Aufgabe für Unternehmerfamilien. Die emotionale und kulturelle Rolle von Ehe- und Lebenspartnern ist groß, ihr Zugriff auf Eigentum und Einfluss im Familienunternehmen bleibt hingegen meist beschränkt. Dieses Spannungsfeld ist kein Zeichen von Widersprüchlichkeit, sondern Ausdruck geregelter Nähe. Fehlende Regeln oder ambivalente Zugehörigkeit können nicht nur familiäre Spannungen erzeugen, sondern auch die Unternehmensstabilität, Performance und Nachfolgeprozesse gefährden. Die vorliegende qualitative Untersuchung greift diese Problematik auf und zeigt, welche klaren Prozesse, Kriterien und familienstrategische Weitsicht für den nachhaltigen Zusammenhalt und Fortbestand des Familienunternehmens deutsche Unternehmerfamilien für sich beschlossen haben.

INHALT

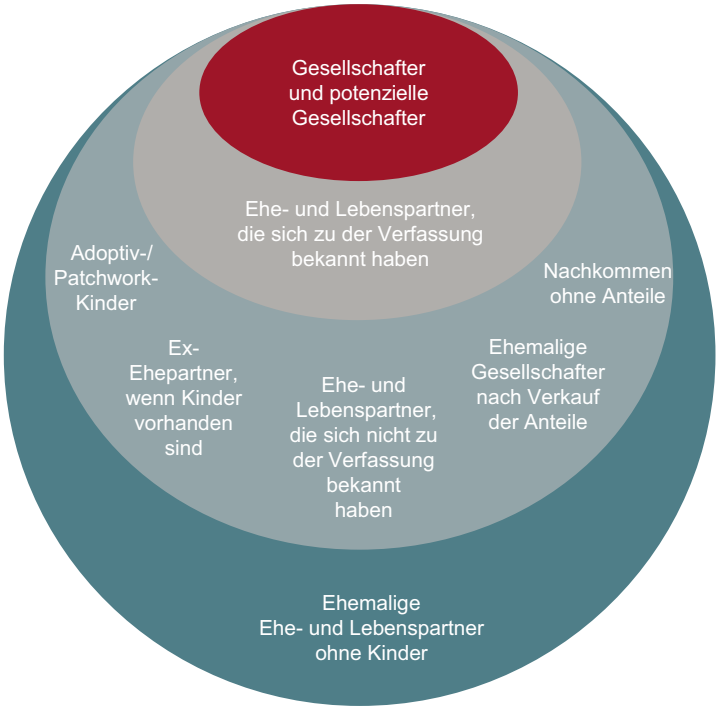
I. Einleitung
II. Ergebnisse der Analyse: Was wird in Unternehmerfamilien in Bezug auf Partnerschaften geregelt?
  1. Integration von Ehe- und Lebenspartnern
    a) Prozesse und Voraussetzungen der Integration
    b) Begrenzte Tiefe der Integration: Eigentum und Mitbestimmung (meist) ausgeschlossen
  2. Rollenverständnis von Ehe- und Lebenspartnern
    a) Soziale Anker im Familiengefüge
    b) Mitwirkungsmöglichkeiten im Unternehmen bzw. in (Familien-)Gremien
    c) Erwartungen an Ehe- und Lebenspartner
  3. Zugehörigkeit nach Trennung
    a) Teilnahme an Familienanlässen
    b) Verortung in der erweiterten Familie
III. Qualitäten von Partnerschaften: Lebenspartnerschaft und Ehe zunehmend gleichgestellt
  1. Mindestdauer und Stabilitätskriterien
  2. Gleichstellung unterschiedlicher Partnerschaftsformen
  3. Unterschiede in formalen Anforderungen
IV. Der Ehevertrag als Standardinstrument zur juristischen Regelung von Trennung und Scheidung
V. Exklusion: Status nach Scheidung, Trennung oder Todesfall – sensible Regelungen für kritische Lebensereignisse
  1. Trennung/Scheidung als automatischer Ausschluss – mit Ausnahme bei gemeinsamen Kindern
  2. Der Todesfall: Verbleib in der Unternehmerfamilie bis zu einer neuen Partnerschaft
VI. Fazit: Die bewusste Definition und Integration von Ehe- und Lebenspartnern in Unternehmerfamilien

I. Einleitung

In Unternehmerfamilien entscheidet nicht allein die biologische Zugehörigkeit[2] über Mitgliedschaft und Einfluss. Vielmehr prägen soziale Rollen und individuelle Lebensentscheidungen die Zugehörigkeit zu diesem besonderen sozialen System[3]. Ehe- und Lebenspartner nehmen dabei eine Schlüsselstellung ein: Sie verbinden private Lebensgestaltung mit strategischen Fragen des Familien-, Eigentums- und Unternehmensfortbestands. Es gibt keine einheitliche Definition von Unternehmerfamilien bezüglich der sie umfassenden Personengruppe. Um die Rolle von Ehe-/Lebenspartnern in Unternehmerfamilien zu verstehen, ist es jedoch essenziell, das auf eine jeweilige Unternehmerfamilie zugespitzte Modell zu erfassen. Die Bandbreite reicht von eng gefassten Modellen, die ausschließlich Gesellschafter und deren leibliche Nachkommen umfassen, bis hin zu integrativen Verständnissen, die auch Ehe-/Lebenspartner sowie Patchwork-Konstellationen einschließen. Entscheidend ist also die von jeder Unternehmerfamilie selbst gesetzte Definition, die festlegt, wer zur Familie gehört und welche Rechte, Pflichten und Rollen mit dieser Zugehörigkeit einhergehen. So entstehen Subsysteme wie Kernfamilie, Gesellschafter-/Unternehmerfamilie oder erweiterte Familie, in denen Ehe-/Lebenspartner je nach Regelwerk als vollwertige Mitglieder oder Angehörige der erweiterten Familie betrachtet werden (s. Abb. 1)[4].

1 Das generische Maskulinum bezieht sich hier und fortan auf alle Geschlechter.
2 Neben der Geburt ist es auch möglich, durch Adoption oder Partnerschaft in das Unternehmerfamiliensystem einzutreten.
3 Megerle (2017), S. 27–33.
4 Das zeigen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung.

Beispiel möglicher Strukturen und Abgrenzungen innerhalb einer Unternehmerfamilie[5]



Gesellschafterfamilie:
Gesellschafter und potenzielle Gesellschafter (gemäß Gesellschaftervertrag)

Unternehmerfamilie:
Gesellschafterfamilie + Ehe- und Lebenspartner, sofern diese sich zur Verfassung bekannt haben

Großfamilie:
Unternehmerfamilie + Nachkommen ohne Anteile; ehemalige Gesellschafter, die ihre Anteile veräußert haben; Ehe-/Lebenspartner, die sich nicht zur Familienverfassung bekannt haben; Adoptiv-und Patchwork-Kinder; Ex-Ehepartner, wenn Kinder vorhanden sind

Erweiterte Familie:
Großfamilie + ehemalige Ehepartner ohne Kinder; ehemalige Lebenspartner

Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

Die Bedeutung von Ehe-/Lebenspartnern in Unternehmerfamilien ist historisch und gesellschaftlich gewachsen. Während Partnerschaften in Unternehmerfamilien in der Vergangenheit oft nutzenorientierten Zielen, z.B. dem Erhalt oder der Erweiterung von Vermögen durch strategische Heiratsverbindungen, oder dem Fortbestand der Familie durch Reproduktion weiterer Nachkommen[6] dienten, hat sich der gesellschaftliche Blick auf Partnerwahl und Ehe grundlegend gewandelt. Zwar bestehen in Unternehmerfamilien traditionelle Erwartungen (z.B. Heirat) häufig weiter fort, aber zunehmend werden diese durch individuelle Präferenzen und offene Beziehungsformen aufgeweicht[7]. Gleichwohl zeigt sich gerade in Unternehmerfamilien, dass Partnerwahlen weiterhin aus unternehmerischer Logik beobachtet und bewertet werden[8]. So kann die Partnerwahl der potenziell Nachfolgenden eine strategische Bedeutung für die langfristige Unternehmenssicherung haben.

Empirisch zeigt sich bisher, dass viele Unternehmerfamilien formale Regelungen, Mitgliedschaftsmodelle und Governance-Strukturen implementieren, um die Integration von Ehe- und Lebenspartnern strategisch zu gestalten[9]. Das ist eine wichtige Reaktion auf den gesellschaftlichen Wandel, der sich durch wachsende Vielfalt an Partnerschafts- und Lebensmodellen sowie hohe Trennungsraten zeigt[10]. Der emotionale Einfluss von Ehe- und Lebenspartnern ist nicht außer Acht zu lassen. So bezeugen empirische Ergebnisse, dass bei der Rolle von Ehe- und Lebenspartnern auf den geschäftsführenden Gesellschafter bzw. Eigentümer nach der Art der Unterstützung zu unterscheiden ist. Diese ist häufig emotional geprägt, wobei sie auch kontraproduktiv wirken kann[11]. Bis zu welchem Ausmaß die emotionale Unterstützung sinnvoll ist, kann die bisherige Forschung nicht belegen. Dies wird mit psychologischen Konzep-

5 Rüsen et al. (2019a), S. 8; die Autoren verweisen auf den unveröffentlichten Vortrag „Typische Inhalte und Regelwerke in Familienverfassungen“ im Rahmen der 20. Trägersitzung der WIFU-Stiftung von T. A. Rüsen (2014) als Primärquelle.
6 Megerle (2017), S. 5.
7 Megerle (2017), S. 3–6, S. 275–276.
8 Megerle (2017), S. 291–304.
9 Rüsen/Löhde (2019).
10 Destatis (2025).
11 Gudmunson et al. (2009).

»

ten der Zufriedenheit begründet und gemessen. Wenn Eigentümer durch die emotionale Unterstützung der Ehe-/Lebenspartner zufriedener sind, wirkt sich dies positiv auf die Unternehmensergebnisse aus.[12]

Sowohl die familiäre als auch die geschäftliche Beziehung werden durch eine gemeinsame Vision und echte Teamarbeit gestärkt[13]. Darüber hinaus zeigt eine Studie[14], dass Familienunternehmen mit verheirateten Partnern bessere Leistungen erzielen als Familienunternehmen, die aus nicht verheirateten Familienmitgliedern bestehen, da verheiratete Paare auch viele gemeinsame Ressourcen außerhalb des Unternehmens besitzen und sie möglicherweise besser in der Lage sind, sich gegenseitig zu kontrollieren und implizite Verträge zwischen sich besser durchzusetzen als andere Arten von Familienaktionären.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Ehe- und Lebenspartnern in Unternehmerfamilien (noch) sehr begrenzt ist. Es fehlen weitgehend systematische Untersuchungen zu Einfluss von Partnerschaft, Heirat und Eheschließung im Kontext von Unternehmerfamilien[15]. Die wenigen bisherigen Forschungsergebnisse unterstreichen die Bedeutung für die Unternehmerfamilie, sich bewusst mit den Themen von Rolle, Aufgaben und Funktionen der Ehe-/Lebenspartner auseinanderzusetzen und im Rahmen des familienstrategischen Entwicklungsprozesses festzulegen. Der vorliegende Artikel greift diese Forschungslücke auf. Er analysiert die Erwartungen an Ehe-/Lebenspartner in Unternehmerfamilien auf Basis von knapp 40 ausgewerteten Familienverfassungen[16] und zeigt, warum die bewusste Gestaltung von Partnerrollen eine zentrale Voraussetzung für den langfristigen Zusammenhalt und Fortbestand von Unternehmerfamilien darstellt.

II. Ergebnisse der Analyse: Was wird in Unternehmerfamilien in Bezug auf Partnerschaften geregelt?

In Unternehmerfamilien nehmen Ehe- und Lebenspartner oft eine ambivalente Rolle ein: Sie gelten als integraler Teil des Familienlebens, aber selten als Mitwirkende im unternehmerischen Kern. In einer qualitativen Auswertung[17] von 39 Familienverfassungen, die zwischen 2011 und 2025 erarbeitet wurden, haben die Autoren Erkenntnisse hinsichtlich der Rolle von Ehe-/Lebenspartnern in deutschen Unternehmerfamilien gewonnen. Die folgenden Ausführungen stellen eine Zusammenfassung dieser dar. Es wurde deutlich, warum ein differenzierter Blick zwischen emotionaler Zugehörigkeit und strategischer Abgrenzung wichtig ist.

1. Integration von Ehe- und Lebenspartnern: Wie findet eine Aufnahme neu hinzukommender Beziehungspersonen statt und in welcher Form unterliegt diese festen Onboarding-Prozessen?

Die Aufnahme von Ehe- und Lebenspartnern in Unternehmerfamilien ist in vielen Fällen an klare Voraussetzungen und strukturierte Abläufe gebunden. Ziel ist es, Zugehörigkeit zu ermöglichen, ohne die unternehmerische Ordnung oder familiäre Identität zu gefährden.

a) Prozesse und Voraussetzungen der Integration

Voraussetzung ist meist eine formalisierte Partnerschaft (s. dazu Kapitel III.1.). Insbesondere bei professionalisierten Unternehmerfamilien, die beispielsweise durch einen familienstrategischen Prozess verschiedene Aspekte des Unternehmerfamilieseins bewusst beleuchtet und geregelt haben, geht der Integration meist ein Onboarding-Prozess voraus. Dieser umfasst z.B. Informationsgespräche, die Teilnahme an Familientagen oder Veranstaltungen sowie teils symbolische „Probezeiten". Ziel ist es, dass neue Partner die Familie und deren Dynamiken kennenlernen – und umgekehrt. Rituale (exemplarisch das Unterzeichnen der Familienverfassung) begleiten diesen Prozess häufig und schaffen emotionale Anschlussfähigkeit. Dieser strukturierte Zugang kann Verständnis und Loyalität gegenüber der Unternehmerfamilie fördern, und diese sind zentrale Voraussetzungen für ein gelingendes Miteinander.

b) Begrenzte Tiefe der Integration: Eigentum und Mitbestimmung (meist) ausgeschlossen

So herzlich das Willkommen oft auch ist, beim Zugang zu Eigentum oder (unternehmerischen) Entscheidungen ist Zurückhaltung die Regel. Trotz sozialer Integration bleibt der Zugang zu unternehmerischen Bereichen in den meisten Fällen beschränkt:

- Stimmrechte in Gremien werden nur ausnahmsweise und meist temporär gewährt.
- Unternehmensanteile werden in den meisten Fällen nicht übertragen. Wirtschaftliche Teilhabe erfolgt höchstens über Nießbrauchsrechte. In den Fällen, in denen Übertragungen möglich sind, sind sie an das Fortbestehen der Partnerschaft gebunden.
- Die berufliche Mitarbeit im Unternehmen wird zumeist ausgeschlossen und erfordert bei Ausnahmefällen klare Qualifikationen sowie Zustimmung des Gesellschafterkreises.

Diese Begrenzungen dienen der langfristigen Sicherung von Eigentum, Entscheidungsfähigkeit und unternehmerischer Stabilität.

2. Rollenverständnis von Ehe- und Lebenspartnern: Welche Rolle wird Beziehungspersonen zugeschrieben und welche Erwartungen werden an sie gestellt?

Die qualitative Auswertung zeigt ein konsistentes Rollenverständnis: Ehe-/Lebenspartner sind wichtige Bezugspersonen – kulturell wie emotional. Sie nehmen in Unternehmerfamilien eine unterstützende, häufig unverzichtbare Rolle ein. Sie tra-

12 Anderson et al. (2005); Poza/Messer (2001).
13 Dyer et al. (2013).
14 Belenzon/Zarutskie (2011).
15 Rüsen/Löhde (2019); Megerle (2017), S. 10.
16 In der Familienverfassung (in der Praxis auch als Familienkodex, -statut etc. bezeichnet) sind Rechte, Pflichten, Werte und Erwartungen der Unternehmerfamilie geregelt. Mehr dazu in Rüsen et al. (2019a); Rüsen et al. (2019b); Rüsen/Löhde (2019).
17 Die Datenauswertung wurde anonymisiert mit Unterstützung von ChatGPT Pro vorgenommen.

gen zum sozialen Zusammenhalt bei, vermitteln Werte und begleiten die nachfolgenden Generationen. In offiziellen Strukturen bleiben sie jedoch meist in einer rein unterstützenden, nicht steuernden Funktion. Diese klare Rollenteilung kann Orientierung schaffen. Sie zeigt, dass es viele Wege gibt, zur Stabilität und Kultur einer Unternehmerfamilie beizutragen, ohne zwangsläufig operative oder strategische Verantwortung zu übernehmen.

a) Soziale Anker im Familiengefüge

Viele Unternehmerfamilien beschreiben Ehe-/Lebenspartner als emotionale Stabilisatoren. Es wird häufig betont, dass sie eine unterstützende, soziale und wertvermittelnde Rolle spielen, etwa in der Begleitung der nächsten Generation oder durch Mitwirkung an Familienritualen. Die Auswertungen bestätigen das: In vielen Familienverfassungen ist festgehalten, dass Ehe-/Lebenspartner Familienfeste mitgestalten können, sich in der Kindererziehung einbringen und im Hintergrund als Wertevermittler wirken. Diese Beiträge machen das Miteinander in Unternehmerfamilien häufig erst möglich.

Eine oft betonte Stärke der Partner liegt in der Mitgestaltung familiärer Rituale und der Weitergabe von Traditionen. Die aktive Erneuerung oder konzeptionelle Weiterentwicklung dieser Traditionen bleibt allerdings eher Ausnahme als Regelfall. Meist tragen Partner Bestehendes mit und helfen, es zu erhalten. Ihre Rolle ist dabei eher integrativ und weniger gestalterisch.

b) Mitwirkungsmöglichkeiten im Unternehmen bzw. in (Familien-)Gremien

Im unternehmerischen Kontext bleibt die Mitwirkung der Ehe- und Lebenspartner die Ausnahme. Nur wenige Familien öffnen operative oder strategische Rollen – und wenn doch, dann ausschließlich bei klar nachgewiesener fachlicher Qualifikation und mit Zustimmung der Gesellschafter. Andere Familien erlauben punktuelle Mitarbeit, etwa im Familienbeirat oder im Rahmen spezifischer Projekte. Eine Mitgliedschaft in Aufsichtsgremien bleibt selten und bedarf stets sorgfältiger Legitimation.

Diese Zurückhaltung ist keine Frage mangelnder Wertschätzung, sondern Ausdruck systemischer Bedachtheit: Wer nicht Teil des Gesellschafterkreises ist, soll auch nicht in dessen strategische Verantwortung eingebunden werden. So schützen Unternehmerfamilien ihre Entscheidungsfähigkeit – ohne die soziale Integration infrage zu stellen.

c) Erwartungen an Ehe- und Lebenspartner

Die Erwartungen (s. Abb. 2) an Ehe- und Lebenspartner in Unternehmerfamilien spiegeln die komplexe Mehrfachrollenstruktur wider, die sich aus ihrer Po+sition an den Schnittstellen von Familie, Partnerschaft, Eigentum und Unternehmen ergibt.

3. Zugehörigkeit nach Trennung: Unter welchen Umständen bleibt familiäre Verantwortung?

Das Ende einer Partnerschaft bedeutet in Unternehmerfamilien nicht zwangsläufig das Ende aller familiären Beziehungen. Besonders dort, wo gemeinsame Kinder existieren, bleibt der Kontakt zu ehemaligen Ehe-/Lebenspartnern häufig erhalten – wenn auch in einer neuen Form. Die Praxis zeigt: Unternehmerfamilien finden Wege, um familiäre Verantwortung und soziale Nähe über das offizielle Beziehungsende hinaus zu ermöglichen.

a) Teilnahme an Familienanlässen

Ehemalige Partner werden – insbesondere wenn die gemeinsamen Kinder im Mittelpunkt stehen – häufig zu bestimmten familiären Anlässen weiterhin eingeladen. Diese Einladungen sind jedoch weniger Ausdruck fortbestehender Zugehörigkeit als vielmehr ein Zeichen von Verantwortungsbewusstsein gegenüber den nachfolgenden Generationen. Sie ermöglichen Kontinuität für die Kinder und vermeiden Loyalitätskonflikte. Damit setzen Unternehmerfamilien ein wichtiges Signal: Familienbande enden nicht automatisch mit der Partnerschaft der Eltern.

b) Verortung in der erweiterten Familie

Einige Familien gehen darüber hinaus und nehmen ehemalige Partner bewusst in ein formales Familienmodell auf, so etwa in der Rolle als Mitglied der „erweiterten Familie“ oder „Großfamilie“. Das sind Kategorien, die in Familienverfassungen zunehmend Eingang finden.

Typische Formulierungen aus der Praxis lauten:

- *„Der geschiedene Ehepartner wird Mitglied der erweiterten Familie, sofern gemeinsame Kinder vorhanden sind.“*
- *„Großfamilie: Unternehmerfamilie sowie sämtliche weitere Mitglieder der Familie, die weder Anteile am Familienunternehmen haben noch die Familienverfassung unterzeichnet haben.“*
- *„Erweiterte Familie: Großfamilie plus ehemalige Ehe- und Lebenspartner, die Eltern sind.“*

Diese Definitionen ermöglichen es, soziale Nähe und Austausch zu organisieren, ohne die strategische Governance-Struktur der Gesellschafterfamilie zu verändern. Die Zugehörigkeit ist damit symbolisch und sozial verankert, jedoch klar außerhalb der formalen Entscheidungs- und Eigentumsebene angesiedelt. Diese Haltung zeugt von Balancefähigkeit: Unternehmerfamilien zeigen, dass klare Regeln und menschliche Nähe sich nicht ausschließen. Die Integration auf Zeit wird durch eine würdige Ausklammerung auf Dauer ergänzt – zum Wohle der Kinder, aber auch im Sinne einer stabilen Familienkultur.

III. Qualitäten von Partnerschaften: Lebenspartnerschaft und Ehe zunehmend gleichgestellt

Ein zentraler Befund aus den Erhebungen lautet: Der formale Status einer Partnerschaft verliert in Unternehmerfamilien zunehmend an Bedeutung. Entscheidend für die Aufnahme in das familiäre System, insbesondere im Hinblick auf Mitwirkungsrechte und Mitgliedschaft im Familienkreis, sind heute »

An Ehe-/Lebenspartner gestellte Erwartungen im Kontext der Familie, des Eigentums und des Unternehmens[18]

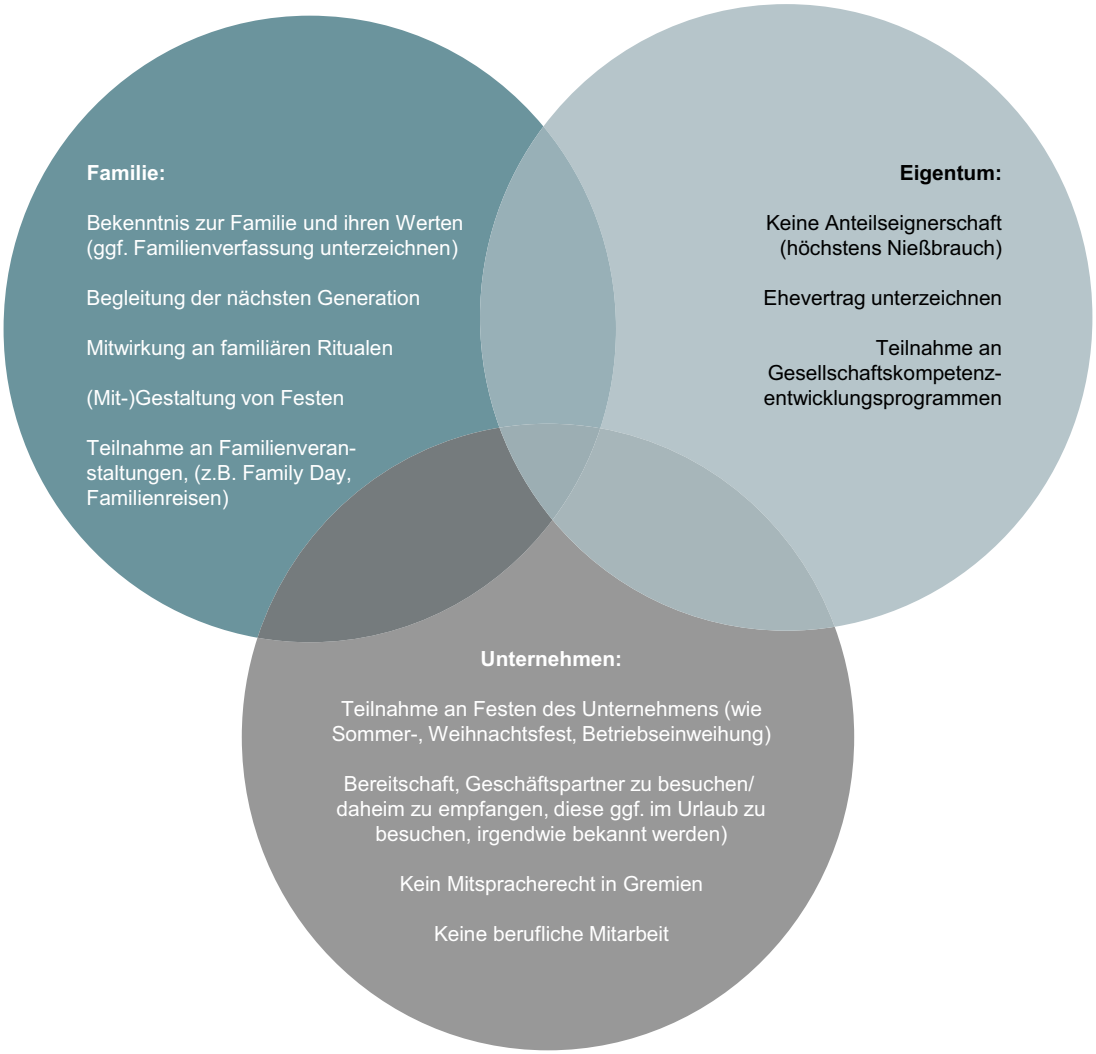


Abb. 2; Quelle: Eigene Darstellung[19]

vielmehr die Dauer, Stabilität und das gelebte Bekenntnis zur Familie. Dieser Wandel markiert eine Abkehr von traditionellen Normen hin zu einer stärker beziehungsorientierten Betrachtung von Partnerschaften.

1. Mindestdauer und Stabilitätskriterien

Die Praxis zeigt eine große Bandbreite bei den Anforderungen an die Dauer einer Partnerschaft. Häufig werden drei bis fünf Jahre als Indikator für eine „stabile Partnerschaft" genannt. In diesen Fällen dient die Zeitspanne als Prüfstein für die Ernsthaftigkeit der Verbindung bzw. wird als Zeichen für Verbindlichkeit und Ernsthaftigkeit verstanden und ersetzt formale Nachweise wie einen Trauschein. Andere Familien stellen hingegen explizit auf die Eheschließung oder eine eingetragene Lebenspartnerschaft ab. In Einzelfällen wird weiterhin zwischen Ehe und sogenannter wilder Ehe differenziert – wobei letztere teilweise nur eingeschränkten Status oder Zugang zu bestimmten Rechten (z.B. Teilnahme an Unternehmerfamilienfeiern) erhält. Häufig ist die Unterzeichnung der Familienverfassung Bedingung für die Aufnahme in den ausgewählten Personenkreis (s. Kapitel II.1.).

2. Gleichstellung unterschiedlicher Partnerschaftsformen

Bemerkenswert ist die weitgehende Gleichbehandlung hetero- und gleichgeschlechtlicher Partnerschaften[20]. In sämtlichen analysierten Regelungen wird betont, dass weder das Geschlecht noch die rechtliche Form der Partnerschaft (Ehe oder eingetragene Lebensgemeinschaft) für sich genommen ausschlaggebend seien. Stattdessen stehen Beziehungskontinuität und -qualität im Vordergrund (s. III.1.). Diese Entwick-

18 Die dargestellten Erwartungen gelten nicht zwangsläufig für jede Unternehmerfamilie. Erwartungen sind sehr individuell und unterscheiden sich bei einigen Unternehmerfamilien. Dennoch wird deutlich, wie wichtig Erwartungsmanagement und die multikontexturale Betrachtung der Rolle von Ehe-/Lebenspartnern im Rahmen eines familienstrategischen Prozesses sind.

19 In Anlehnung an das theoretische Modell von Tagiuri/Davis (1996).

20 Wie es sich mit alternativen bzw. diversen Partnerschaftsformen (z.B. polyamore Beziehung) gestaltet, wäre in Zukunft zu untersuchen.

Häufigste Unterscheidungen zwischen Ehe und nicht eingetragenen Lebenspartnerschaften		
Aspekt	**Ehepartner**	**Lebenspartner (ohne Trauschein)**
Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie	Meist direkt nach Eheschließung und Bekenntnis zur Familienverfassung; formale Aufnahme meist klar geregelt	Aufnahme nach Bedingungen wie mehrjähriger stabiler Partnerschaft, evtl. Probezeit, oft zusätzliche Zustimmung oder Onboarding erforderlich
Teilnahme an Familientagen/ Anlässen	Standard, immer eingeladen und aktiv eingebunden	Fast immer eingeladen, aber manchmal erst nach Integration/Bewährungsphase bzw. offiziellem Bekenntnis
Zugang zu Informationen	In der Regel Zugang nach Unterzeichnung der Familienverfassung	Zugang meist nach erfüllten Integrationsbedingungen und Bekenntnis, manchmal stufenweise oder eingeschränkt
Stimmrecht/ Gremienmitgliedschaft	Meist kein Stimmrecht, selten Gremienmitgliedschaft; operative Mitarbeit selten und an hohe Hürden gebunden	In der Regel kein Stimmrecht; Gremienmitgliedschaft noch seltener, Mitarbeit im Unternehmen fast immer ausgeschlossen
Pflicht zum Ehevertrag	In vielen Familien Pflicht oder dringende Empfehlung zum Schutz des Unternehmens	Juristisch ergeben sich bei mehrjährigen Partnerschaften Verpflichtungen, diese werden häufig mit einem Partnerschaftsvertrag geregelt (notariell bekundet)
Wertevermittlung/ Familientraditionen	Erwünscht als unterstützende Kraft in Wertevermittlung und Traditionen	Ebenfalls erwünscht, aber Einfluss ggf. zunächst begrenzt, später zunehmend ähnlich wie bei Ehepartnern
Kenntnis von Privilegien/ Pflichten	Kenntnis durch Onboarding, Verfassung und Informationsveranstaltungen gesichert	Ebenfalls durch Onboarding und Verfassung, Zugang zu Informationen kann aber gestuft oder verzögert sein

Tab. 1; Quelle: Eigene Darstellung

lung ist Ausdruck eines gesellschaftlichen wie innerfamiliären Wertewandels, der Diversität anerkennt und auf gelebte Verlässlichkeit setzt[21]; auch wenn die Ehe bislang noch bevorzugt zu sein scheint.

Die Integration internationaler Partner ist in vielen Familien zwar prinzipiell gewollt, aber selten konkret ausgestaltet. Sprachliche, kulturelle oder rechtliche Unterschiede werden nur vereinzelt aktiv bearbeitet. Hier zeigt sich: Familienverfassungen müssen mit der Realität globaler Lebenswelten noch stärker Schritt halten[22].

3. Unterschiede in formalen Anforderungen

Trotz dieser Öffnung bleiben Unterschiede in der Behandlung formaler Aspekte bestehen (s. Tab. 1). So verlangen manche Familien für die volle Anerkennung als Familienmitglied die Eheschließung oder eine eingetragene Lebenspartnerschaft.

IV. Der Ehevertrag als Standardinstrument zur juristischen Regelung von Trennung und Scheidung

In Unternehmerfamilien gilt der Ehevertrag[23] heute weithin als Standardinstrument zur rechtlichen Absicherung im Fall von Trennung oder Scheidung. Anders als häufig angenommen, ist er nicht Ausdruck von Misstrauen, sondern vielmehr von Verantwortung und Risikobewusstsein. Er dient der vorausschauenden Gestaltung familiärer und wirtschaftlicher Beziehungen und ist ein zentraler Baustein moderner Family Governance.

Forschungsergebnisse zeigen, dass etwa 5 % der verheirateten Paare in Deutschland einen Ehevertrag abgeschlossen haben, wobei Selbstständige und Unternehmer signifikant häufiger solche Verträge nutzen. Dies deutet darauf hin, dass wirtschaftliche Überlegungen und der Schutz von Unternehmensvermögen eine wichtige Rolle bei der Entscheidung für einen Ehevertrag spielen[24].

Der Ehevertrag wird in Unternehmerfamilien in den meisten Fällen verpflichtend eingefordert. Ziel ist es, das Familienunternehmen im Fall einer Scheidung vor den finanziellen Folgen des gesetzlichen Güterstands (insbesondere Zugewinnausgleich) oder vor Pflichtteilsansprüchen abzusichern. Der Ehevertrag schafft klare Verhältnisse. Er reduziert das Risiko langwieriger und kostenintensiver Auseinandersetzungen im Scheidungsfall und schützt gleichzeitig die Interessen der Gesamtfamilie. Damit ist er ein wichtiges Instrument der generationenübergreifenden Vermögenssicherung und Ausdruck einer weitsichtigen und strukturierten Familienstrategie.

V. Exklusion: Status nach Scheidung, Trennung oder Todesfall – sensible Regelungen für kritische Lebensereignisse

Die Regelung von Trennungs-, Scheidungs- und Todesfällen gehört zu den zentralen Bereichen der Governance von Unter-

21 Auch im Bereich der Nachkommen zeigt sich diese Tendenz zur Gleichstellung: Kinder aus gleichgeschlechtlichen Partnerschaften sowie durch Adoption erhalten – zumindest in einzelnen Familien – die gleichen Rechte und Perspektiven wie leibliche Kinder aus heterosexuellen Beziehungen.

22 S. Dietlein/Schellenberger (2023); Schreiber/Kögel (2024).

23 Ein Ehevertrag ist eine vertragliche Vereinbarung zwischen zwei Personen, die heiraten wollen bzw. verheiratet sind. Er regelt zentrale Aspekte der Ehe über den gesetzlichen Güterstand der Zugewinngemeinschaft hinaus – insbesondere in Bezug auf Vermögensaufteilung, Unterhaltsverpflichtungen und Versorgungsausgleich beim Auflösen der Ehe. Der Vertrag bietet eine individuelle Alternative zur gesetzlichen Regelung und muss notariell beurkundet werden, um rechtswirksam zu sein (Schreiber/Kögel (2024)).

24 Nutz et al. (2022).

»

nehmerfamilien. Die erhobenen Daten zeigen: Diese Themen werden formal und mit Blick auf familiäre Dynamiken behandelt. Besonders der Umgang mit Ex-Partnern, vor allem im Kontext gemeinsamer Kinder, wird in nahezu allen Familien explizit geregelt. In sensiblen Fällen treffen häufig der Familienrat oder ein zuständiges Gremium Entscheidungen. Dieser institutionalisierte Umgang betont den Formalisierungsgrad der Familienverfassung und stellt sicher, dass Entscheidungen auch in emotionalen Situationen nachvollziehbar und fair bleiben.

1. Trennung/Scheidung als automatischer Ausschluss – mit Ausnahme bei gemeinsamen Kindern

In den meisten Fällen führt eine Trennung oder Scheidung zum automatischen Ausscheiden aus der Unternehmerfamilie. Diese Regelung dient der Klarheit und dem Schutz des Familienvermögens. Eine Ausnahme bildet der Fall gemeinsamer Kinder: Hier bleibt die (zumindest funktionale) Verbindung zur Unternehmerfamilie erhalten (s. II.3.).

2. Der Todesfall: Verbleib in der Unternehmerfamilie bis zu einer neuen Partnerschaft

Witwern wird häufig eine Sonderstellung eingeräumt. Stirbt ein Mitglied einer Unternehmerfamilie, verbleiben familiäre Anteile oder Rechte oft beim überlebenden angeheirateten Familienteil. Diese Zugehörigkeit ist jedoch meist an Bedingungen geknüpft: Bei einer neuen Partnerschaft endet sie in der Regel. Anteile oder Mitwirkungsrechte fallen dann – automatisch oder per Beschluss – an die Herkunftsfamilie zurück.

VI. Fazit: Die bewusste Definition und Integration von Ehe- und Lebenspartnern in Unternehmerfamilien

Die Untersuchung von knapp 40 Familienverfassungen zeigt deutlich: Unternehmerfamilien sind lernende Systeme. Sie öffnen sich für neue Lebensrealitäten, ohne dabei das Fundament ihrer langfristigen Stabilität zu gefährden. Ehe-/Lebenspartner sind in diesen Systemen nicht einfach Anhang, sondern bewusst eingebundene Angehörige (auf Zeit).

Die Ergebnisse machen die Einflussmöglichkeiten von Partnern auf und ihre Bedeutung für die Unternehmerfamilie sichtbar. Dabei sind verschiedene Wirkungskontexte von Ehe-/Lebenspartnern zu beachten (s. Tab. 2).

Die Ausführungen zeigen, dass sich Unternehmerfamilien systematisch mit der Rolle und Funktion von Ehe- und Lebenspartnern beschäftigen und dabei nicht nur die juristischen Rahmenbedingungen klären (z.B. Ehevertrag), sondern auch die systematische Integration. Hier ist es wichtig, Prozesse zu implementieren, weil man die Partner aktiv als neue Mitglieder in das Management der Unternehmerfamilie integrieren möchte. Deshalb ist jede Unternehmerfamilie oder jeder beratende Begleiter eingeladen, regelmäßig den Blick genau auf die hier besprochenen Fragestellungen[25] in Bezug auf Rolle, Funktion und Partizipation zu stellen. Nicht zu vernachlässigen ist der emotionale Verstärkungseffekt durch die Art der Unterstützung auf den Ehe- und Lebenspartner, welcher nicht sichtbar und nicht messbar ist. Vor diesem Hintergrund ist die Auseinandersetzung mit Fragen, wie die Unternehmerfamilie mit Kommunikation umgeht, im Rahmen des familienstrategischen Entwicklungsprozesses besonders wichtig. Wir hoffen, für die Auseinandersetzung relevante Anregungen gegeben zu haben. ◆

25 Detailfragen, die sich jede Familie im Rahmen einer familienstrategischen Diskussion bzgl. Ehe-/Lebenspartner stellen kann: s. Rüsen et al. (2019), S. 9.

Einflussmöglichkeiten von Ehe-/Lebenspartnern in ihren verschiedenen Wirkungskontexten

Wirkungskontext	Einflussmöglichkeit
Familie	• Ehe-/Lebenspartner als geschätzte Mitglieder der Unternehmerfamilie • Integration bei Bekenntnis zu den Familienwerten (z.B. durch Unterzeichnung der Familienverfassung) • Familienzugehörigkeit ist klar geregelt, der Prozess (Einladung, Onboarding, Verfassung) wird meist explizit in den Familienverfassungen beschrieben
Unternehmen	• Ehe-/Lebenspartner überwiegend nicht als operative oder strategische Akteure betrachtet, sondern als unterstützende, meist beratende oder mittragende Familienmitglieder • Klare Differenzierung zwischen aktiven Gesellschaftern und Ehe-/Lebenspartnern • Operative Rollen sind häufig an hohe Hürden gebunden, wenn überhaupt erlaubt
Eigentum	• In nahezu allen Antworten dürfen Ehe-/Lebenspartner keine Anteile am Unternehmen erben oder erwerben • Höchstens Erhalt von Nießbrauchsrechten an Anteilen, vor allem zur Versorgung nach dem Tod des Gesellschafters

Tab. 2; Quelle: Eigene Darstellung

LITERATURVERZEICHNIS

Anderson, A. R./Jack, S. L./Dodd, S. D. (2005):
The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm. Entrepreneurial process and social networks. In: Fayolle, A./Jack, S. L./Lamine, W./Chabaud, D. (Hrsg.) (2016): Entrepreneurial Process and Social Networks. A Dynamic Perspective. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, S. 236–262.

Belenzon, S./Zarutskie, R. (2011):
Family ownership and performance in new firms. Working Paper. Durham, NC: Fuqua School of Business, Duke University.

Destatis (2025):
Ehen im Wandel. Statistisches Bundesamt. https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Hintergruen-de-Auswirkungen/demografie-ehen.html?templateQueryString=scheidungsstatistik; zuletzt abgerufen am 3. Juli 2025 um 14:50 Uhr.

Dietlein, G./Schellenberger, M. (2023):
Die internationale Unternehmerfamilie. Ausgewählte Beispiele für Fallstricke in anderen Rechtssystemen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

Dyer, W. G./Dyer, W. J./Gardner, R. G. (2013):
Should My Spouse Be My Partner? Preliminary Evidence From the Panel Study of Income Dynamics. In: Family Business Review, 26(1), S. 68–80.

Gudmunson, C. G./Danes, S. M./Werbel, J. D./Loy, J. T.-C. (2009):
Spousal Support and Work—Family Balance in Launching a Family Business. In: Journal of Family Issues, 30(8), S. 1098–1121.

Megerle, M. (2017):
Unternehmerfamilien – Fortbestand oder Niedergang? Die Lebenspartnerwahl von Unternehmensnachfolgern als familienstrategische Chance im Spiegel ausgewählter Biographien. Promotionsschrift. Witten.

Nutz, T./Nelles, A./Lersch, P. M. (2022):
Who Opts Out? The Customisation of Marriage in the German Matrimonial Property Regime. In: European Journal of Population, 38(3), S. 353–375.

Poza, E. J./Messer, T. (2001):
Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm. In: Family Business Review, 14(1), S. 25–36.

Rüsen, T. A./Löhde, A. S. K. (2019):
Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. Studien. Witten: WIFU-Stiftung.

Rüsen, T. A./von Schlippe, A./Groth, T. (2019a):
Familienstratgieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familien-managementsystemen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

Rüsen, T. A./von Schlippe, A./Richter, A./Hueck, T. (2019b):
Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

Schreiber, C./Kögel, R. (2024):
Grundzüge des deutschen Familienrechts. Mit den richtigen Vorkehrungen das Unternehmen schützen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

Tagiuri, R./Davis, J. (1996):
Bivalent Attributes of the Family Firm. In: Family Business Review, 9(2), S. 199–208.

Prof. Dr. Tom A. Rüsen ist geschäftsführender Vorstand der gemeinnützigen WIFU-Stiftung. Honorarprofessor der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke und Visiting Professor der Hochschule Luzern. Seit 2024 Mitglied im Board der International Family Business Research Academy (IFERA). Schwerpunkte seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit sowie seiner Publikationen beinhalten die Untersuchung der Konflikt- und Krisendynamiken in Familie und Unternehmen von Familienunternehmen sowie die Entwicklung praxisnaher Lösungskonzepte für die Entwicklung von Langlebigkeits- und Resilienzstrukturen innerhalb von Unternehmerfamilien. tom.ruesen@wifu-stiftung.de

Magdalena Wendt, M.Sc., M.A. ist klinische Psychologin, Mediatorin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) sowie am Lehrstuhl für Klinische Psychologie und Psychotherapie III an der Universität Witten/Herdecke, Promovendin im Kooperationsprojekt „Seelische Gesundheit in Unternehmerfamilien". Beraterin für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. magdalena.wendt@uni-wh.de

Prof. Dr. Anne K. Heider ist Co-Direktorin am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und leitet den Forschungsbereich „Family Entrepreneurship and Innovation". In ihren Lehr-, Forschungs- und Beratungstätigkeiten befasst sie sich mit der NextGen, dem Innovationsverhalten sowie Geschäftsmodellen von Familienunternehmen. Darüber hinaus begleitet sie Unternehmerfamilien bei familienstrategischen Entwicklungsprozessen sowie NextGens bei den Herausforderungen in Nachfolgeprozessen. anne.heider@uni-wh.de

KEYWORDS
Ehepartner • Familienstrategie • Lebenspartner • Unternehmerfamilien