PRAXISLEITFADEN

VERMÄCHTNIS-MANAGEMENT IN UNTERNEHMERFAMILIEN

PASSENDES WEITERFÜHREN – PROBLEMATISCHES ABLEGEN

von
Heiko Kleve

Herausgeber

WIFU STIFTUNG

IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

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

Redaktion: Monika Nadler
Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen
Titelfoto: Martin M303/Shutterstock.com
Foto S. 4: WIFU-Stiftung

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

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

Mai 2025

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

INHALT

Vorwort 4

1 Einleitung: Legacy – Vermächtnis in Unternehmerfamilien 5

2 Tabuisiertes Vermächtnis: Brief eines 80-jährigen Unternehmers 7

3 Transgenerationalität 9

3.1 Die Besonderheit von Familienunternehmen 9

3.2 Drei Formen der Transgenerationalität 10

3.2.1 Transgenerationalität des Lebens 10

3.2.2 Transgenerationalität des Eigentums 13

3.2.3 Transgenerationalität der Unternehmensführung 15

4 Die Zeit von Familienunternehmen 17

4.1 Zeit als gegenwärtige Verbindung zwischen Vergangenheit und Zukunft 17

4.2 Gegenwart als Strukturwiederholung vergangener Muster 18

4.3 Unternehmerfamilien als Anker in einer beschleunigten Welt 20

5 Strategien des Vermächtnismanagements in Unternehmerfamilien 23

5.1 Selektiver Vergangenheitsblick: Erinnern, Wiederholen, Durcharbeiten 24

5.2 Kontextbezogenes Traditionswahren und Innovieren 25

5.3 Priorität horizontaler vor vertikaler Generationenloyalität 26

6 Nachwort: Das Vermächtnis als Echo aus der Vergangenheit 28

7 Quellen und weiterführende Literatur 29

Kontakt 31

VORWORT

Unternehmerfamilien sind transgenerationale Systeme. Das heißt, dass sie in besonderer Weise Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft verbinden: Das Unternehmen, das in der Vergangenheit gegründet wurde und gegenwärtig in familiärer Eigentümerschaft verantwortet wird, soll auch für die zukünftigen Generationen erhalten werden. Diese Langfristperspektive könnten wir als wahre Nachhaltigkeit bewerten, nämlich als ein Denken über Generationen hinweg. Manchmal wird dies auch als *Enkelfähigkeit* bezeichnet.

Diese zunächst ausschließlich positive Beschreibung des Wesens des Familienunternehmertums ist jedoch auf den zweiten Blick ambivalent – und zwar für die Unternehmerfamilien selbst. Denn jede Generation hat ihre eigenen Herausforderungen, ihre Probleme und Konflikte zu bestehen und zu verarbeiten. Diesbezüglich können wir an innerfamiliäre, eigentums- oder unternehmensbezogene Themen denken, aber auch an gesellschaftliche Entwicklungen, die das Familienunternehmertum maßgeblich beeinflussen und zu denen sich Unternehmerfamilien zu verhalten haben. In Deutschland ist das in erster Linie die Zeit der Diktaturen des 20. Jahrhunderts, insbesondere der Nationalsozialismus, aber auch der ostdeutsche Realsozialismus.

Die Frage ist, wie mit den inneren und äußeren Herausforderungen in den Unternehmerfamilien umgegangen wurde, wie diese bewältigt und verarbeitet wurden, und zwar so, dass das familiäre Vermächtnis, die *Legacy* des Familienunternehmens, damit nicht belastet wird. Sollte die Verarbeitung nicht gelungen oder die Thematisierung der Herausforderung gänzlich aus der familiären Kommunikation ausgeblendet, mithin tabuisiert worden sein, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass das Ausgeblendete an die jeweils nächste Generation – unbewusst bzw. latent – weitergetragen wird. Dies geschieht so lange, bis sich eine Generation des Themas annimmt, es einblendet, emotional und kommunikativ bearbeitet und vor allem verarbeitet. Erst dann kann das Thema abgelegt werden, und zwar als geschichtlich abgeschlossenes Ereignis.

In diesem Praxisleitfaden wollen wir uns mit Formen des Vermächtnismanagements befassen, die diese Art der Be- und Verarbeitung systematisch ermöglichen. Wenn das gelingt, werden Familie wie Unternehmen nachhaltig gestärkt, denn mit Blick auf das Vermächtnis von Familienunternehmen bzw. in Unternehmerfamilien ist fast nichts kraftgebender als ein integrativer Umgang mit der eigenen Vergangenheit, durch den Probleme offen betrachtet und verarbeitet werden können. Dies ermöglicht Lernen – und die Realisierung der Strategie, die diesem Praxisleitfaden seinen Untertitel gibt: *Passendes aus der Vergangenheit weiterzuführen und Problematisches abzulegen*. Wie das gelingen kann, ist hier Thema.

So wünsche ich allen Leserinnen und Lesern den Mut, in dieser Weise auf die Vergangenheit der eigenen Familie und des Unternehmens zu blicken. Dies stärkt und sichert die Ressourcen für die erfolgreiche Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Herausforderungen.

Heiko Kleve
Geschäftsführender und Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) sowie Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien

1 | EINLEITUNG: LEGACY – VERMÄCHTNIS IN UNTERNEHMERFAMILIEN

> ***„Nicht nur die Vernunft von Jahrtausenden — auch ihr Wahnsinn bricht an uns aus. Gefährlich ist es, Erbe zu sein."***
>
> Friedrich Nietzsche[1]

Legacy – so heißt das wissenschaftliche Konzept, das seit einigen Jahren genutzt wird, um zu untersuchen, wie Familienunternehmen in der Gegenwart auf die Prägungen der Vergangenheit Bezug nehmen und wie sie damit auch die Zukunft mitbestimmen. Mit einem deutschen Wort können wir hier von dem *Vermächtnis* sprechen, das weitergegeben wird und sich auf materielle, biologische und soziale Aspekte bezieht.

- *Materiell* sind insbesondere Immobilien und Produktionsmittel wie z. B. Maschinen.
- Mit *biologisch* sind die menschlichen Verwandtschaftsbeziehungen gemeint, also insbesondere die familiären Abstammungsverhältnisse und die damit einhergehenden Effekte auf die betreffenden Personen sowie die rechtlichen wie unternehmerischen Kontexte.
- Und *sozial* meint alle weiteren Übertragungen von der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft, die sich mit der Kommunikation zwischen Menschen realisieren – etwa die Weitergabe von Werten, Normen, Denk-, Gefühls- und Verhaltensmustern.

Da Familienunternehmen transgenerationale Unternehmen sind, in denen das familiäre Prinzip der Weitergabe von der einen an die nächste Generation realisiert wird, spielt das damit einhergehende generationale Vermächtnis eine sehr zentrale Rolle. Aber das, was aus der Vergangenheit kommt, ist mindestens ambivalent: Es hat positive, aber auch problematische Seiten. Hier gilt es, ein passendes Management der Differenzierung zu realisieren, indem *Passendes weitergeführt* und *Problematisches abgelegt* wird. Wie das mit Fokus auf die biologische und soziale Legacy realisiert werden kann, ist Thema dieses Praxisleitfadens.

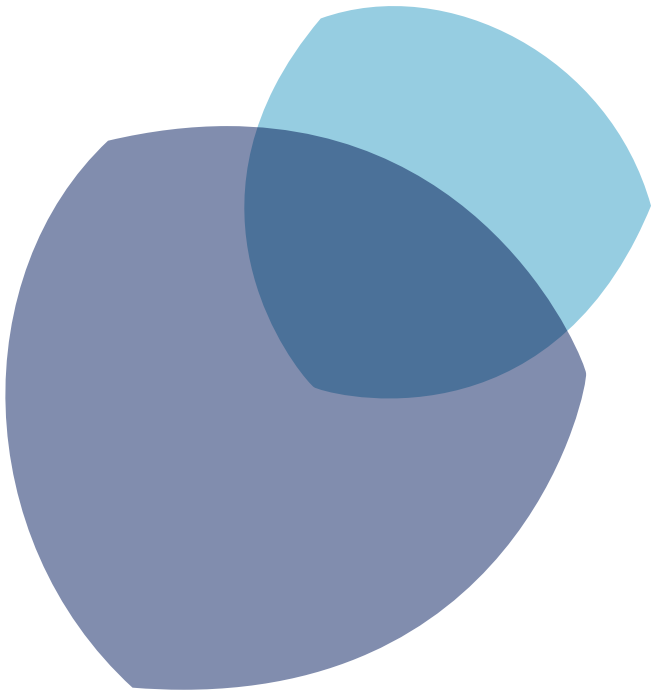
Vor diesem Hintergrund geht es um die Frage, wie in Unternehmerfamilien mit der Zeitlichkeit umgegangen wird, wie also Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sowohl aufeinander bezogen als auch voneinander differenziert werden. Ein systemisches Verständnis des entsprechenden Zeitmanagements ist hierbei hilfreich. Dabei steht zunächst die Familie als biologisch fixiertes soziales System im Mittelpunkt, das über die Geburt von Kindern Mitgliedschaften festlegt, die – wenn sie einmal geschaffen sind – nicht mehr gekündigt werden können. Natürlich kann sich ein Paar trennen. Wenn die beiden Partner jedoch mindestens ein Kind gezeugt haben, dann begründet sich eine Elternschaft, die eine Realität kreiert, die nicht wieder rückgängig gemacht werden kann. Alle beteiligten Personen – Mutter, Vater und Kind – werden in eine Generationskette eingeschrieben, die sie mit denen verbindet, mit denen sie biologisch verwandt sind, die also vor ihnen in der Familie lebten, die derzeit die Familie ausmachen und die in Zukunft als Nachkommen noch folgen werden.

Dem vorliegenden Praxisleitfaden liegt das Familienverständnis zugrunde, das Familienunternehmen nach wie vor bestimmt. Denn kaum etwas ist stärker in seiner individuellen wie sozialen Prägung als die Zugehörigkeit zu einer Familie, die nicht durch eigene Entscheidungen zustande gekommen ist oder beendet werden kann. Das gilt insbesondere für das Verhältnis zwischen Eltern und Kindern.

Wie jedoch können die Nachkommen dasjenige von ihren Herkunftsfamilien als Vermächtnis nehmen und pflegen, was sie als passend bewerten, was sie stärkt und stützt? Und wie können sie das ablehnen und ablegen, was sie als problematisch erfahren? Dies wird in diesem Praxisleitfaden als *Vermächtnismanagement* mit zahlreichen Reflexionshilfen vorgestellt und zur Anwendung empfohlen. Damit sind Unternehmerfamilien eingeladen, einen bewussten und reflexiven Blick auf ihre Vergangenheit zu richten, um sich für die Gegenwart zu stärken, so dass schließlich auch die Gestaltung der Zukunft in jeweils passender Form verwirklicht werden kann.

[1] Nietzsche (1883-1885) S. 100.

Um die Bewältigung dieser speziellen Herausforderung zu unterstützen, ist der Praxisleitfaden so aufgebaut, dass wir uns zunächst am Fall eines 80-jährigen Unternehmers ansehen, was passieren kann, wenn das familienunternehmerische Vermächtnis mit Ereignissen verbunden ist, die die Familie zu tabuisieren versucht, die sich als unbewusste Dynamiken aber dennoch in problematischer Weise Bahn brechen. Um zu verstehen, warum das Vermächtnis in Unternehmerfamilien so prägend ist, betrachten wir sodann das bestimmende Merkmal von Familienunternehmen, nämlich das Prinzip der *Transgenerationalität*. Damit gehen bestimmte Zeitverhältnisse einher, also spezielle Verbindungen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft – dies wird nachfolgend noch vertieft. Schließlich werden drei Strategien beschrieben, wie das Vermächtnismanagement realisiert werden kann.



2 | TABUISIERTES VERMÄCHTNIS – BRIEF EINES 80-JÄHRIGEN UNTERNEHMERS

Warum es wichtig ist, sich als Unternehmerfamilie mit seiner unternehmerischen Vergangenheit zu beschäftigen, die oft unmittelbar mit der Familie und ihrer Eigentümerschaft am Unternehmen verbunden ist, wurde mir erst kürzlich wieder deutlich. Ein etwas über 80 Jahre alter Unternehmer mailte mir einen bewegenden Brief zu. In diesem machte er deutlich, dass die besondere vergangenheitsbezogene Zeitlichkeit von Familienunternehmen, ihre *Legacy*, nicht nur stärkend, sondern auch sehr belastend sein kann. Dies ist besonders dann der Fall, wenn die Familie und das Unternehmen Schuld auf sich geladen haben, diese Schuld aber nicht in passender Weise thematisieren können, sondern sie tabuisieren. Insbesondere die Beschäftigung mit einer solchen Vergangenheit setzt eine hohe Sensibilität und Professionalität voraus. Gerade Unternehmerfamilien sind gefordert, mit ihrer eigentums- und unternehmensbezogenen Verantwortung professionell umzugehen, was als Gesellschafterkompetenz bezeichnet wird.[2]

Der Unternehmer schrieb mir, dass sein traditionsreiches mittelständisches Familienunternehmen, das er zusammen mit mehreren Gesellschaftern aus seiner Familie besessen hatte, aufgrund vieler gravierender Familienkonflikte und veränderter Marktbedingungen bereits vor Jahren verkauft werden musste. Dem gingen mehrere Suizide in der Familie voraus sowie dramatische Verläufe von schweren körperlichen und psychosomatischen Krankheiten. Dies interpretierte der Unternehmer in einem unmittelbaren Zusammenhang mit vergangener Schuld, die bis heute in der Familie tabuisiert wird.

In dem Unternehmen waren während des 2. Weltkriegs Zwangsarbeiter tätig, die sehr schlecht behandelt, ja misshandelt wurden. Die Menschen mussten im Winter barfuß oder mit Lumpen an den Füßen ihre Arbeit verrichten, wurden äußerst schlecht mit Lebensmitteln versorgt und vegetierten eher als dass sie lebten. Insbesondere die damaligen Mitglieder seiner Unternehmerfamilie als Eigentümer und Führung des Unternehmens waren dafür verantwortlich, so der Briefschreiber. Nach dem Krieg wurde dies in der Familie wie im Unternehmen jedoch ausgeblendet, ein Verschweigen darübergelegt, ein Tabu manifestierte sich.

Es gelang dieser Familie nicht, das zu realisieren, was hier als *Passendes weiterführen* und *Problematisches ablegen* bezeichnet wird. Das hätte nämlich vorausgesetzt, dass sich Familie und Unternehmen der Schuld stellen, diese – so schmerzhaft das ist – in die Erinnerung holen und die Verantwortung für das Geschehene tragen. Dazu wäre zugleich eine Würdigung der Opfer notwendig gewesen, ein rituelles Verneigen vor einer Schuld, die nicht ungeschehen gemacht, sondern nur bezeugt werden kann. Allerdings gelang genau das nicht. Auf die Vergangenheit wollte keiner schauen. Sie verschwand hinter einem Schleier des Schweigens.

Wenn die Familienvergangenheit in solch einer drastischen Weise tabuisiert wird, dann fällt es in der Regel auch schwer, positive Seiten des familiären und unternehmerischen Vermächtnisses anzuschauen, sich damit zu verbinden und dieses für Gegenwart und Zukunft zu nutzen. Und genau so war es hier. Dadurch wurde der Strang zur Vergangenheit gänzlich abgerissen, zumindest aus der bewussten Erinnerung und Kommunikation.

Freilich wirkt das Geschehene unbewusst fort, es schreibt sich familiär und unternehmerisch ein und entfaltet dabei tendenziell destruktive Wirkungen. Dies ist eine zentrale Erkenntnis der Psychoanalyse Sigmund Freuds[3], die sich nicht nur individuell, sondern auch in sozialen Systemen zeigt – insbesondere in Systemen, in denen die Menschen in existenzieller Weise miteinander (nicht kündbar) verbunden sind, also in Familien.[4]

Noch einmal: Der Familie dieses Unternehmers war es nicht möglich, die Strategie zu nutzen, um auf das Problematische zu fokussieren, die Verantwortung dafür zu tragen und in passender Weise zu bearbeiten und damit auch zu verarbeiten. Erst wenn das vollzogen worden wäre, hätte auch auf das Positive, das Kraft Gebende geschaut werden können, das es hier zweifellos auch gab. Und so ist dieser Familienunternehmer weiterhin mit der Geschichte seiner Familie und seines Unternehmens in dieser belastenden Weise verbunden.

In einem Schreiben an die noch lebenden Mitglieder seiner Familie führte er aus:

[2] Vgl. ausführlich Rüsen & Heider (2024).
[3] Vgl. etwa Freud (1915).
[4] Inzwischen gibt es dazu zahlreiche familien- und sozialpsychologische Arbeiten, die dies beispielhaft, empirisch wie theoretisch, veranschaulichen. Siehe etwa Boszormenyi-Nagy & Spark (1973), Anclin Schützenberger (2001) sowie Schubert (2023).

Der 80-jährige Unternehmer an seine Familie:

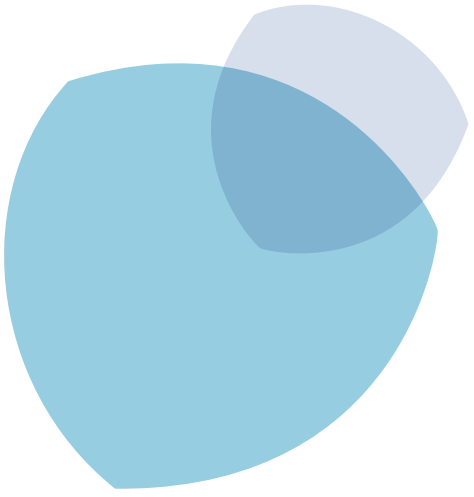
„Informationshalber verweise ich auf die allgemeine psychologische Erkenntnis, dass verdrängte Traumata dazu führen, dass die zugrunde liegenden Blockaden, bzw. Schuldgefühle, durchaus das Zeug haben, bedingte Reflexe und zwanghafte Verhaltensweisen, bzw. innere, psychische Lähmung, zum Schaden aller Betroffenen fortzusetzen. Das ist an späteren signifikativen Krankheiten zahlreicher Familienmitglieder und vorzeitigen, offenbar psychosomatisch bedingten Todesfällen, ggf. durch Suizid, in Familie und Firma deutlich zu erkennen. Nicht zuletzt am obskuren, scheinbar plötzlichen, in Wirklichkeit lange vorbereiteten Untergang des über 100-jährigen Familienunternehmens."

(Mail vom 27. Januar 2025)

An diesem Beispiel sehen wir in dramatischer Weise, wie eng Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in Familienunternehmen verknüpft sein können, wie belastend Vermächtnisse sich entwickeln, die mit geschehenem Unrecht, vergangenen Problemen und nicht aufgearbeiteten Verbrechen verbunden sind. Die Zeit fließt zwar unaufhaltsam voran. Aber sie transportiert das an Ereignissen, Erfahrungen und unabgeschlossenen Konflikten in die Gegenwart hinein, was als Echo aus der Vergangenheit aufmerksam gehört, anerkannt und gewürdigt werden will. Erst wenn das geschehen ist, kann der gegenwärtige Blick in die Zukunft gerichtet werden, um auch den nachfolgenden Generationen das weiterzugeben, was bestenfalls als Ressource fortwirken und Kraft geben kann. Wie sich diese zeitlichen Prozesse vollziehen, kann am Beispiel von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in besonders beeindruckender Weise beobachtet und reflektiert werden.

REFLEXIONSFRAGEN

- Blicken Sie bitte auf die Vergangenheit Ihrer Unternehmerfamilie und Ihres Unternehmens. Was meinen Sie: Gibt es möglicherweise tabuisierte Geschehnisse, die bisher nicht beachtet, thematisiert oder verarbeitet werden konnten, weil sie angstbesetzt sind? Wenn ja, was sind das für Ereignisse, was wissen Sie darüber und mit wem könnten Sie darüber sprechen?
- Was müsste aus Ihrer Sicht passieren, damit in einer angemessenen Weise über diese Geschehnisse bzw. Ereignisse geredet wird?
- Was müsste geschehen, damit nach der Thematisierung der tabuisierten Ereignisse diese so verarbeitet und integriert wären, dass sie für die Familie und das Unternehmen ein wichtiger Lernfaktor sein könnten, der sowohl Familie als auch Unternehmen auf eine neue Reflexionsstufe geführt haben wird?



3 | TRANSGENERATIONALITÄT

3.1 | DIE BESONDERHEIT VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Familienunternehmen sind weit verbreitet und spielen eine zentrale Rolle in unserer Wirtschaft – und dennoch handelt es sich bei ihnen um eine ganz besondere Form des Unternehmertums. Was sie so einzigartig macht, ist vor allem die Verbindung von Eigentum und Familie. In Familienunternehmen gehören die Anteile nicht anonymen Aktionären oder Investmentfonds, sondern Mitgliedern einer Familie. Diese Familie verfolgt in der Regel ein klares Ziel: *Das Unternehmen soll in der Familie bleiben und an die nächste Generation weitergegeben werden* – sei es durch Vererbung, Verkauf oder Schenkung. In Familienunternehmen misst man daher das Alter nicht nur in Jahren, sondern auch in Generationen. Und genau hier setzt ein zentrales Prinzip an, das diesen Unternehmen ihren besonderen Charakter verleiht: die *Transgenerationalität*[5].

Transgenerationalität bedeutet hier nichts anderes als die Weitergabe von etwas Wertvollem über mehrere Generationen hinweg. In Familien zeigt sich das ganz selbstverständlich zunächst hinsichtlich des Lebens selbst: Eltern bringen Kinder zur Welt, erziehen sie und begleiten ihre Entwicklung bis ins Erwachsenenalter. So wird das Leben von einer Generation an die nächste weitergegeben.

In Unternehmerfamilien geht dieses Prinzip noch zwei Schritte weiter: Hier wird nicht ausschließlich das Leben, sondern – als zweiter Schritt – auch das Unternehmenseigentum und oft auch – als dritter Schritt – die Führung des Unternehmens über Generationen hinweg über- und weitergetragen. Dieser doppelte Generationenprozess verknüpft zwei soziale Bereiche miteinander, die in der vormodernen Gesellschaft untrennbar zusammengehörten: Familie und Wirtschaft. Erst mit der Modernisierung und der zunehmenden funktionalen Differenzierung – wie etwa der Soziologe Niklas Luhmann sie beschrieben hat[6] – wurden diese Bereiche weitgehend (personell und räumlich sowie hinsichtlich ihrer Funktionslogiken) voneinander getrennt. In Unternehmerfamilien bleiben sie jedoch – zumindest personell und räumlich – eng miteinander verflochten.

Das Ziel von Unternehmerfamilien ist klar: Sie wollen die wirtschaftliche Existenz ihrer Familie sichern und bestenfalls ausbauen – nicht nur für sich selbst, sondern auch für ihre Kinder, Enkel und weitere Nachkommen sowie für die Mitarbeiter des Unternehmens, für ihre Kundschaft, die Geschäftspartner und die Region, in der sie heimisch sind. Um dieses Ziel zu erreichen, sind sie in der Regel bereit, auf kurzfristige Gewinne zu verzichten. Statt hohe Ausschüttungen zu fordern, investieren sie lieber langfristig in die Stabilität und den Erhalt ihres Unternehmens. Damit unterscheiden sich Familienunternehmen deutlich von solchen Unternehmen, deren Eigentümer anonym bleiben und die meist auf schnellen Profit ausgerichtet sind.

Diese besondere zeitliche Orientierung der Unternehmerfamilie beeinflusst nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch dessen Mitarbeiter, Kundschaft und die öffentliche Wahrnehmung. Denn wenn es einer Unternehmerfamilie gelingt, ihr Unternehmen über viele Generationen hinweg erfolgreich weiterzugeben, entsteht ein sehr stabiles Organisationsmodell. Diese *Zeitstabilität* zeigt sich eindrucksvoll am Beispiel historisch gewachsener Familienunternehmen wie etwa der *The Coating Company* im Siegerland, dem ältesten deutschen Industrieunternehmen, das bereits seit über 500 Jahren besteht.

Wie bereits ausgeführt, sind also langfristige Mitarbeiterbeziehungen, stabile Partnerschaften mit Zulieferern und treue Kundenbindungen typische Merkmale solcher Unternehmen. Oft prägen diese Familien und ihre Unternehmen ganze Regionen – wirtschaftlich, gesellschaftlich und kulturell.

[5] Vgl. ausführlich auch Kleve (2020) sowie Kleve (2024).
[6] Vgl. Luhmann (1997).

REFLEXIONSFRAGEN

- Wie zeigt sich in Ihrem Unternehmen die Transgenerationalität: Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet und welcher Generation gehören Sie an?
- Was wissen Sie von der Gründergeneration: Was war der Anlass der Unternehmensgründung, welcher Sinn und Zweck (Purpose) prägte die Gründung?
- Was wissen Sie über die vergangenen Generationsübergänge: Wie liefen diese ab, was waren besondere Herausforderungen, was lief jedes Mal glücklicherweise gut?
- Was haben die vergangenen Generationen bisher „richtig" gemacht, so dass Sie darauf bauen und stolz sein können?
- Welche Herausforderungen sehen Sie mit Blick auf die Vergangenheit Ihrer Familie und Ihres Unternehmens, was sollten Sie sensibel im Auge behalten oder gar verändern?

3.2 | DREI FORMEN DER TRANSGENERATIONALITÄT

Um die *Legacy* von Familienunternehmen, also ihr Vermächtnis, das mit der Geschichte der Unternehmensentstehung, der Entwicklung und der aktuellen Situation von Familie und Unternehmen aufs Engste verbunden ist, zu verstehen, müssen wir nachvollziehen, was Transgenerationalität im Detail bedeutet. Daher sollen hier nun die drei Formen der Transgenerationalität in Familienunternehmen genauer untersucht werden. Diese sind eng miteinander verbunden und bilden gemeinsam das Herzstück dessen, was Unternehmerfamilien so besonders macht. Es geht um die Transgenerationalität des Lebens, die Transgenerationalität des Eigentums und die Transgenerationalität der Unternehmensführung.

3.2.1 Transgenerationalität des Lebens

Unternehmerfamilien sind zuallererst Familien. Das bedeutet, dass sie – wie alle Familien – auf der biologischen Weitergabe des Lebens beruhen. Diese Weitergabe des Lebens von einer Generation zur nächsten ist ein zentrales Merkmal jeder Familie. Und sie ist eine Realität, die sich nicht aufheben lässt, die objektiv gegeben ist: Die verwandtschaftliche Verbindung zwischen Eltern und ihren Kindern besteht unabhängig von äußeren Umständen oder persönlichen Meinungen. Sie ist eine Wirklichkeit, die nicht dekonstruiert werden kann. Die Familienwissenschaftler Ivan Boszormenyi-Nagi und Geraldine Spark bringen dies in ihrem Klassiker *Unsichtbare Bindungen* sehr eindrücklich zum Ausdruck.

DIE BIOLOGISCHE REALITÄT VON VERWANDTSCHAFTLICHEN FAMILIENBEZIEHUNGEN

„Die Familie als System wird entscheidend geprägt durch die Tatsache, daß Blutsverwandtschaft, die genetische Herkunft, ein Leben lang dauert. In der Familie haben die Bande der Blutsverwandtschaft Vorrang vor den psychosozialen Determinanten – soweit diese beiden Bereiche begrifflich auseinandergehalten werden können. Mein Vater bleibt immer mein Vater, auch wenn er tot und in weiter Ferne begraben ist. Er und ich sind zwei aufeinanderfolgende Glieder in einer genetischen Kette, die Millionen Jahre zurückreicht. Mein Dasein ist ohne das seine nicht denkbar. Erst in zweiter Linie ist von Belang, daß er mir während der entscheidenden Phase meines emotionalen Wachstums den unauslöschlichen Stempel seiner Persönlichkeit aufgedrückt hat. Selbst als ich mich gegen alles, was er vertrat, aufzulehnen begann, hat mein energisches Nein die gefühlsmäßige Verbindung mit ihm nur bekräftigt. Er hatte mir, seinem Sohn, gegenüber Pflichten, und nun stehe ich existenziell in seiner Schuld.“[7]

Mit dem Philosophen und Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick[8] können wir hinsichtlich dieser biologischen Realität von „Blutsverwandtschaft“ bzw. genetischer Abstammung von einer „Wirklichkeit erster Ordnung“ sprechen. Diese grundlegende Wirklichkeit kann unterschiedlich erlebt und interpretiert werden („Wirklichkeiten zweiter Ordnung“), bleibt aber als biologische Tatsache bestehen. Auch wenn es im Leben manchmal schmerzhafte oder schwierige Erfahrungen mit den eigenen Eltern oder früheren Vorfahren gibt, existiert diese verwandtschaftliche Zugehörigkeit weiter, sie ist nicht kündbar. In der systemischen Familienaufstellungsarbeit[9] wird deshalb das Prinzip *Anerkennen, was ist* betont. Diese Haltung hilft, auch belastende familiäre Beziehungen auf eine heilsame Weise zu integrieren.

Diese tiefe, nicht auflösbare familiäre Verbindung prägt auch die besonderen Zeitstrukturen in Unternehmerfamilien – und wirkt ins Unternehmen hinein. Während man in einem Unternehmen Mitglied werden und wieder austreten kann, Kündigung also möglich ist, offenbart sich die Zugehörigkeit zur eigenen Familie als unumstößlich. Man wird hineingeboren, ohne dass man diese Zugehörigkeit wählen oder abwählen könnte. Hinzu kommt, dass Familienmitglieder nicht nur in bestimmten Rollen miteinander verbunden sind, sondern – wie das Niklas Luhmann als familientypisch beschreibt[10] – mit all ihren Persönlichkeitsaspekten, also nahezu ganzheitlich inkludiert, also vollständig eingebunden sind. Dies ergibt sich aus drei Gründen:

- *Erstens* geht die Familie in der Regel aus einer Paarbeziehung hervor, die durch *Liebe* geprägt ist. Das ist im Sinne der Soziologie eine Kommunikationsform[11], die Menschen emotional so bindet, dass sie – in gegenseitiger Weise – ihr gesamtes Leben am Leben des Partners ausrichten, den sie jeweils als *ganze Person* in ihr Denken, Fühlen und Handeln einbeziehen.
- *Zweitens* sind neugeborene Kinder auf ihre Eltern in ganzheitlicher Weise angewiesen, weil sie ansonsten nicht überleben würden. Der Mensch entwickelt sich ausgehend von einer fundamentalen Abhängigkeitsbeziehung, die alle seine biologischen, psychischen und sozialen Bedürfnisse umfasst, nur dann zu einem Erwachsenen, wenn diese Bedürfnisse mehrere Jahre nach der Geburt von anderen Menschen, in der Regel den Eltern, sensibel wahrgenommen und befriedigt werden.
- *Drittens* geht mit den engen Beziehungen zwischen Partnern sowie Eltern und Kindern zumeist eine sehr große Kommunikationsdichte einher. Diese wird verstärkt, wenn die Familienmitglieder in einem Haushalt leben. Dies prägt die Beziehungen, kann sie positiv stützen, aber auch belasten.

Niklas Luhmann beschreibt die Familie als einen Ort, an dem das gesamte Verhalten eines Menschen beobachtet, begleitet, unterstützt und auch korrigiert wird.[12] In einer modernen Gesellschaft, die zunehmend auf Flexibilität, kurzfristige Ent-

[7] Boszormenyi-Nagy & Spark (1973), S. 22.
[8] Vgl. Watzlawick (1978).
[9] Vgl. Hellinger & ten Hövel (2005).
[10] Vgl. Luhmann (1990).
[11] Vgl. etwa Luhmann (1982) und Hondrich (2004).
[12] Vgl. Luhmann (1990).

scheidungen und temporäre Beziehungen setzt, wirkt die Familie fast wie ein Relikt vergangener Zeiten – ein sozialer Raum, der an Stammes- oder Sippenstrukturen erinnert und daher in der modernen Welt mit vielen Herausforderungen konfrontiert ist, die seinen Erhalt, seine Kontinuität und Verlässlichkeit regelmäßig in Frage stellen.

Schließlich führen die engen Familienbindungen nicht nur in horizontaler Form, also nicht nur bezüglich der Gegenwart, zu besonderen Kopplungen zwischen den Familienmitgliedern, sondern auch in vertikaler Weise, also zwischen den Generationen – den noch lebenden, aber auch den bereits verstorbenen. Familien tragen die Vergangenheit ihrer Mitglieder in sich – die Herkunft der Eltern, deren eigene Erziehungserfahrungen, historische Ereignisse, die ihr Leben geprägt haben. Diese Vergangenheit wirkt weiter und beeinflusst die Entwicklung der Kinder und Enkelkinder. Die familiäre Geschichte bildet den Rahmen für die Zukunft.

Psychologische und therapeutische Studien zeigen, dass bestimmte Muster – etwa bei der Berufswahl, in Partnerschaften oder in Konflikten – von Generation zu Generation weitergegeben werden. So wiederholen sich Lebensthemen und Beziehungsmuster über lange Zeiträume hinweg – ein eindrücklicher Beweis für die transgenerationale Kraft, die in Familien wirkt.[13]

REFLEXIONSFRAGEN

- Wie geht es Ihnen mit der Feststellung, dass Sie Ihre transgenerationalen Familienbeziehungen weder aussuchen noch kündigen können?
- Gelingt es Ihnen, diese Realität zu akzeptieren? Wenn ja, wie schaffen Sie das? Wenn nein, was hält Sie davon ab, was hindert Sie daran?
- Stellen Sie sich vor, dass Sie einerseits mit Ihren Ahnen untrennbar über die biologische Kette der Verwandtschaft verbunden sind, dass Sie aber andererseits durchaus wählen können, was Sie von Ihren Ahnen als stärkend übernehmen möchten und was Sie hingegen als belastend erleben und was daher bei diesen verbleiben soll. Wie geht es Ihnen, wenn Sie diese Möglichkeit dieser Differenzierung wahrnehmen?
- Was möchten Sie von Ihren Ahnen gerne übernehmen, worauf sind Sie stolz und wollen es weiterführen?
- Was sollte auf jeden Fall bei den Ahnen verbleiben, was also wollen Sie gerne wieder ablegen, um es bei den Ahnen zu belassen, von denen es kommt?

[13] Aufschlussreich dazu beispielsweise Couvert (2024) und belletristisch auch Unger (2024) oder Vance (2024).

3.2.2 Transgenerationalität des Eigentums

Neben der Weitergabe des Lebens spielt in Unternehmerfamilien die Weitergabe des Eigentums eine zentrale Rolle. Wenn Eltern ihr Unternehmen an ihre Kinder übergeben – sei es durch Vererbung, Schenkung oder Verkauf –, wird das Prinzip der Transgenerationalität um eine wirtschaftliche Dimension erweitert. Dabei geht es nicht um Geld oder finanzielle Werte. Der größte Teil des Vermögens steckt bei Unternehmerfamilien in den Produktionsmitteln, Maschinen, Grundstücken und Gebäuden des Familienunternehmens. Hiermit haben wir also die *materielle Legacy* im Blick und damit wird das Unternehmen selbst zur Quelle von Verantwortung und Verpflichtungen.

Mit der Übertragung des Eigentums entstehen neue rechtliche Beziehungen zwischen den Generationen. Die Kinder werden Eigentümer – mit allen Rechten (wie Entscheidungsbefugnissen und dem Anspruch auf Gewinnanteile) und Pflichten (etwa der Verantwortung für den Fortbestand des Unternehmens). Oft behalten die Eltern noch Anteile am Unternehmen, sodass zusätzliche Vertragsverhältnisse entstehen, die die familiären Beziehungen noch komplexer machen.

Wichtig für gelingende transgenerationale Prozesse der Eigentumsübertragung sind die Übertragungsmuster, die im besten Fall zu den Werten der Familie, den Notwendigkeiten des Unternehmens und den individuellen Erwartungen der Familienmitglieder passen. Hier können wir mindestens drei Übertragungsmuster unterscheiden[14]:

- *Erstens* könnte es sich um ein klassisch patriarchales Muster handeln, d. h., dass nur ein Familienmitglied Eigentumsanteile am Unternehmen bekommt. Oft ist das dasjenige Familienmitglied, das auch operativ im Unternehmen als Führungskraft tätig wird. Alle anderen Familienmitglieder der betreffenden Generation, die keine Eigentumsanteile erhalten, verzichten möglicherweise auch auf ihren Pflichtteil, allerdings kombiniert mit einer Ausgleichszahlung bzw. einer Abfindung.
- *Zweitens* wäre denkbar, dass mehrere Familienmitglieder Eigentumsanteile erhalten, und zwar jene, die sich entweder operativ oder als Gesellschafterin bzw. als Gesellschafter für das Unternehmen engagieren. Alle anderen werden ebenfalls wie gerade beschrieben behandelt, verzichten also auf ihren Pflichtteil und erhalten dafür in der Regel eine Abfindung.
- Und *drittens* gibt es speziell in großen, mehrgenerationalen Familienunternehmen zunehmend egalitäre Muster der Eigentumsübertragung. Das bedeutet, dass alle Nachkommen Eigentumsanteile am Unternehmen erhalten, also Gesellschafterinnen bzw. Gesellschafter werden.[15] Oft handelt sich bei solchen Unternehmerfamilien um aktive Eigentümerfamilien, in denen die Unternehmerfamilie in Aufsichts- oder Beiratsgremien engagiert ist und die operative Geschäftsführung von familienexternen Managern ausgefüllt wird.

Im besten Fall sorgen die Muster der Eigentumsübertragung dafür, dass der Zusammenhalt der Unternehmerfamilie gestärkt wird. Damit sind sie ein Baustein des *Doing Business Family*[16], wobei es darum geht, die Unternehmerfamilien in ihrer positiven Kohäsion aktiv zu gestalten. Es kann aber auch passieren, dass die Eigentumsübertragungen Konflikte generieren, die Weitergabe des Eigentums als ungerecht bewertet wird und damit Probleme von der einen an die nächste Generation weitergetragen werden. Hieran sehen wir, dass die Eigentumsübergänge nicht nur materielle Werte betreffen, sondern dass sich daran ebenfalls emotionale und soziale Themen festmachen. Das Eigentum wird somit zu einem weiteren Träger der transgenerationalen Dynamik innerhalb der Unternehmerfamilie. Es bestimmt die *Legacy*, das Vermächtnis der Unternehmerfamilie maßgeblich.

[14] Umfangreich dazu v. Schlippe et al. (2017).
[15] Ausführlich dazu Rüsen et al. (2021).
[16] Siehe dazu Köllner & Kleve (2023).

REFLEXIONSFRAGEN

- Wie erfolgt in Ihrer Unternehmerfamilie die Eigentumsübertragung, welches Weitergabemuster können Sie beobachten?
- Wie bewerten Sie dieses Muster: Passt es zu den Werten der Familie, den Erfordernissen des Unternehmens und den Erwartungen der Familienmitglieder?
- Womit sind Sie mit Blick auf die Eigentumsübertragung zufrieden: Was hat sich in der Vergangenheit bewährt und soll auf jeden Fall in der tradierten Weise weitergeführt werden?
- Welche Herausforderungen bzw. ungelösten Probleme sehen Sie hinsichtlich der Transgenerationalität des Eigentums in Ihrer Unternehmerfamilie?
- Wie können Sie dafür sorgen, dass die passenden Übertragungsprinzipien des Eigentums fortgeführt und die eher unpassenden bzw. problematischen abgelegt werden?

3.2.3 Transgenerationalität der Unternehmensführung

Die dritte und besonders prägende Form der Weitergabe betrifft die operative Unternehmensführung. Viele Unternehmerfamilien wünschen sich, dass nicht nur das Eigentum, sondern auch die Leitung des Unternehmens in der Familie bleibt. Besonders bei kleinen und mittelständischen Familienbetrieben wird dieser Wunsch häufig erfüllt. Hier ist es auch aus ökonomischen Gründen kaum möglich, Eigentümerschaft und operative Unternehmensführung zu trennen, sodass beide Formen der transgenerationalen Weitergabe untrennbar verbunden werden. Das Mentale Modell der operativ tätigen Familie bzw. eines entsprechend agierenden Familienmitglieds wirkt somit auch als Governance-Prinzip[17], es ist damit zentraler Aspekt der *sozialen Legacy*, speziell des Führungsvermächtnisses des Unternehmens, und wird so von Generation zu Generation weitergegeben.

In großen internationalen Familienunternehmen ist es mittlerweile jedoch üblicher, die operative Führung an familienexterne Managerinnen bzw. Manager zu übertragen, während die Familie über Aufsichtsräte und Gesellschafterversammlungen weiterhin die strategische Kontrolle behält.[18] Aber selbst dort bleibt die familiäre Prägung durch Eigentum und Einfluss in der Regel bestehen. Genau dies macht die Familiarität des Familienunternehmens aus. Hier haben sich oft kluge Verkopplungen zwischen den Gremien der Unternehmerfamilie und dem Gesellschafterkreis mit der operativen Führung des Unternehmens etabliert, sodass die Familie ihren Willen in das Unternehmen trägt, für das sie – und nicht die familienexterne Führung – letztlich die rechtliche und sozio-moralische Verantwortung trägt.

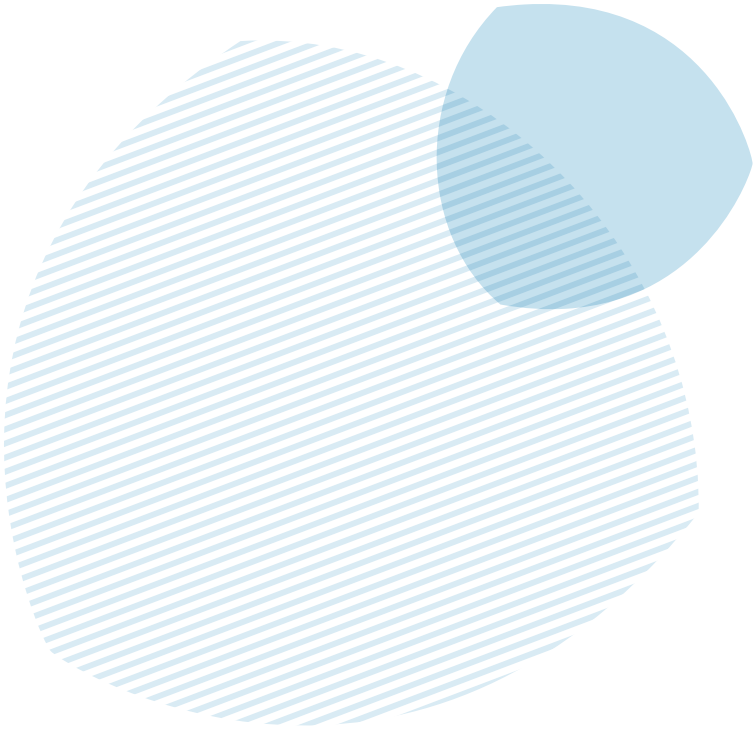
REFLEXIONSFRAGEN

- Wie erfolgt in Ihrer Unternehmerfamilie die Übertragung der operativen Führungsverantwortung, welches Weitergabemuster können Sie beobachten?
- Wie bewerten Sie dieses Muster: Passt es zu den Werten der Familie, den Erfordernissen des Unternehmens und den Erwartungen der Familienmitglieder?
- Womit sind Sie in Bezug auf die Übertragung der operativen Unternehmensführung zufrieden: Was hat sich in der Vergangenheit bewährt und soll auf jeden Fall in der tradierten Weise weitergeführt werden?
- Welche Herausforderungen bzw. ungelösten Probleme sehen Sie hinsichtlich der Transgenerationalität der operativen Führungsverantwortung?
- Wie können Sie dafür sorgen, dass die passenden Übertragungsprinzipien der operativen Führungsverantwortung fortgeführt und die eher unpassenden bzw. problematischen abgelegt werden?

[17] Ausführlich zu den Mentalen Modellen v. Schlippe et al. (2017).
[18] Vgl. Rüsen et al. (2021).

Die dreifache Weitergabe – von Leben, Eigentum und Führung – verankert das Unternehmen tief in der Familiengeschichte, dies ist der Motor der *Legacy*. Damit wird für Stabilität und Kontinuität im Unternehmen, der Familie und den Eigentumsstrukturen gesorgt. Allerdings kann es auch zu Spannungen und Problemen kommen. Wenn Erwartungen nicht erfüllt werden oder Konflikte zwischen den Generationen schwelen, können diese Schwierigkeiten über Jahre und Jahrzehnte hinweg nachwirken.

Deshalb ist es für Unternehmerfamilien wichtig, sich ihrer transgenerationalen Strukturen bewusst zu werden und sie aktiv zu gestalten. Eine kluge Reflexion und Steuerung der Prozesse, ein Vermächtnismanagement – zum Beispiel durch *strategische Zeitdifferenzierung* – hilft dabei, Chancen besser zu nutzen und Risiken zu minimieren. Zunächst nun also ein Blick auf Zeit in der modernen Gesellschaft und die besondere Zeitlichkeit von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.



4 | DIE ZEIT VON FAMILIENUNTERNEHMEN

In Familienunternehmen spielt Zeit eine besondere Rolle: nicht als abstraktes Konzept, sondern als lebendige Verbindung zwischen den Generationen. Zeit ist hier nicht lediglich Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, sondern ein sich ständig erneuernder Dialog zwischen diesen drei Zeitebenen. Eine Reflexionsübung bereitet auf die Beschäftigung mit der Zeit vor, die als Basis der Wahrnehmungen des Vermächtnisses in Unternehmerfamilien grundlegend ist.

REFLEXIONSÜBUNG

Stellen Sie sich vor, Sie stehen auf einer Brücke. Hinter Ihnen liegt die Vergangenheit, vor Ihnen die Zukunft – und unter Ihren Füßen befindet sich das „Hier und Jetzt". Diese Brücke ist das Familienunternehmen, getragen von der Geschichte der Familie und gespannt in Richtung einer noch ungeschriebenen Zukunft.

- Wie empfinden Sie Ihre Position auf der Brücke?
- Wie erleben Sie das Familienunternehmen, mit dem Sie im „Hier und Jetzt" verbunden sind?
- Wie geht es Ihnen mit der Vergangenheit im Rücken und mit der Zukunft, auf die Sie blicken?
- Welche Gedanken, Gefühle und Handlungsimpulse entstehen bei Ihnen durch diese Reflexion?

4.1 | ZEIT ALS GEGENWÄRTIGE VERBINDUNG ZWISCHEN VERGANGENHEIT UND ZUKUNFT

Transgenerationalität – also die Weitergabe des Lebens, des Eigentums und der Unternehmensführung in Familienunternehmen sowie das Zusammenwirken mehrerer Generationen innerhalb der Unternehmerfamilie – kann als eine besondere Art verstanden werden, Zeit wahrzunehmen und diese zu gestalten. Die Gegenwart erscheint dabei nicht als isolierter Moment, sondern als Weiterführung der Vergangenheit in Richtung Zukunft – ein Kontinuum, das Stabilität und Verlässlichkeit schafft. Im Zentrum dieser Betrachtung steht also nicht die Trennung der Zeiten, sondern ihre enge Verkopplung und damit auch die Kontinuität, insbesondere in Bezug auf die familiäre Eigentümerschaft eines Unternehmens und die damit verbundenen Wirkungen auf das Unternehmen selbst.

Bevor wir diese Kontinuität jedoch verstehen können, müssen wir die Differenz – also den Unterschied – zwischen Vergangenheit und Zukunft anerkennen und zwar genau dort, wo wir sie erleben: in der Gegenwart. Damit schließen wir uns an das systemtheoretische Konzept von Zeit an.[19] Die Idee dahinter ist, dass Zeit *gemacht* wird, dass wir sie psychisch und sozial konstruieren, indem wir Vergangenheit (das, was vorher war) und Zukunft (das, was nachher kommt) unterscheiden – und zwar im jeweils aktuellen Moment, im gegenwärtigen Jetzt.

Unsere Vorstellung von Zeit als etwas Linearem – etwas, das einen Anfang, eine Mitte und ein Ende hat – beruht darauf, dass wir Beobachtungen immer nacheinander machen müssen. Wir können nicht gleichzeitig in die Vergangenheit und die Zukunft schauen, sondern wir müssen wechseln: heute auf gestern blicken, gedanklich und emotional morgen ins Heute zurückgehen.

Dabei existieren Vergangenheit und Zukunft letztlich nur in unserem jetzigen Bewusstsein oder im gemeinsamen Sprechen, also in der Kommunikation. Vergangenheit und Zukunft sind psychische und soziale Projektionen. Wirklich greifbar ist nur

[19] Vgl. hierzu Bardmann (1997) und auch Kleve (2007), S. 235 ff.

die Gegenwart, ist nur das „Hier und Jetzt". Alles, was tatsächlich geschieht, geschieht im Jetzt. Vergangene Ereignisse oder zukünftige Hoffnungen sind nur in unserer Vorstellung bzw. in unserem Denken und Sprechen real. Daher existieren Vergangenheit und Zukunft in gewisser Weise nur in unseren Köpfen – als Erinnerungen (bezüglich der Vergangenheit) und Erwartungen (auf die Zukunft bezogen). Wirklich greifbar ist nur die Gegenwart, in der sich diese Erinnerungen und Erwartungen in Handlungen verwandeln. Daher können wir in jedem Moment selbst mitbestimmen und entscheiden, wie wir auf die Vergangenheit blicken. Der Schriftsteller Milan Kundera stellt in seinem Roman *Das Leben ist anderswo* dazu eine schöne rhetorische Frage, die dieses Zeitverständnis deutlich macht:

> **„Glauben Sie, die Vergangenheit sei, nur weil sie schon geschehen ist, fertig und unabänderlich? Ach nein, ihr Kleid ist aus schillerndem Taft geschneidert, und jedesmal, wenn wir uns nach ihr umdrehen, sehen wir sie in einer anderen Farbe."**[20]

Die Gegenwart ist der Moment, in dem wir die Welt verändern können: durch das Handeln, das entweder vergangene Handlungen wiederholt, also Kontinuität auch für die Zukunft schafft, oder andere Handlungen vollführt und damit Veränderung praktiziert. Wenn wir auf Familienunternehmen schauen, die über Generationen hinweg im Besitz einer Familie bleiben, erkennen wir, wie diese Verbindung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft über das Vermächtnis geprägt wird. Dabei wiederholen sich einmal geschaffene Strukturen bzw. werden bewusst oder unbewusst in jeder Gegenwart durch das Handeln der relevanten Akteure, insbesondere durch die Familienmitglieder, re-aktualisiert. Dadurch vollzieht sich die Transgenerationalität des Lebens, des Eigentums und der Führung. Es geht um die Wiederholung bestimmter Strukturen: In jeder Generation übernehmen Familienmitglieder Gesellschafteranteile und Führungsverantwortung für das Unternehmen. Diese wiederholten – wenngleich nie identischen – Entscheidungen stabilisieren das Unternehmen und die Familie gleichermaßen.

4.2 | GEGENWART ALS STRUKTURWIEDERHOLUNG VERGANGENER MUSTER

Mit diesem Verständnis von Zeit wird etwas Grundlegendes deutlich: Soziale Systeme – wie auch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien – sind geschichtliche Systeme. Sie hängen von dem ab, was zuvor passiert ist. Die Gegenwart ist zwar der einzige Ort, an dem gehandelt werden kann. Aber diese Handlungen tendieren zur Wiederholung und diese Tendenz ist umso stärker, je häufiger die Handlungen bereits vollzogen wurden – unabhängig davon, ob dies angebracht oder angemessen ist oder nicht. In der Psychoanalyse wird hinsichtlich psychischer Strukturen und Verhaltenswiederholungen in menschlichen Beziehungen von Wiederholungszwang gesprochen.[21] Friedrich Nietzsche kreierte die Idee der ewigen Wiederkehr des Gleichen, z. B. in seinem Werk *Also sprach Zarathustra*:

> **„Alles geht, Alles kommt zurück; ewig rollt das Rad des Seins. Alles stirbt, Alles blüht wieder auf, ewig läuft das Jahr des Seins.**
>
> **Alles bricht, alles wird neu gefügt; ewig baut sich gleiche Haus des Seins. Alles scheidet, Alles grüsst sich wieder; ewig bleibt sich treu der Ring des Seins.**
>
> **[…] Ich komme wieder, mit dieser Sonne, mit dieser Erde, mit diesem Adler, mit dieser Schlange – nicht zu einem neuen Leben oder besseren Leben oder ähnlichen Leben:**
>
> **– ich komme ewig wieder zu diesem gleichen und selbigen Leben, im Größten und auch im Kleinsten, dass ich wieder alle Dinge ewige Wiederkunft lehre […]."**[22]

Im Konzept der systemischen Familientherapie oder zum Verständnis sozialer Systeme hat sich die Erklärung von Heinz von Foerster, einem Kybernetiker, etabliert.[23] Von Foerster spricht hier von sogenannten *nichttrivialen Maschinen*: Systeme, die auf Vergangenem aufbauen und sich selbst immer

[20] Kundera (1973), S. 120.
[21] Vgl. Freud (1920).
[22] Nietzsche (1883-1885), S. 272-276.
[23] Vgl. von Foerster (1988).

wieder neu anpassen. In sozialen Systemen – also dort, wo Menschen durch Kommunikation zusammenleben und -arbeiten – bedeutet das: Jede neue Kommunikation ist eingebettet in das, was vorher kommuniziert wurde. Die Gegenwart ist nie frei, sondern trägt immer Prägungen der Vergangenheit. Was ich gestern getan habe, wirkt auf das, was ich heute und in Zukunft tue.

So können sich Muster der Wiederholung etablieren. Und es entstehen Strukturen, in denen sich Prozesse niemals in derselben, aber in der gleichen Weise wiederholen. Je häufiger diese Wiederholungen geschehen, desto „fester" werden diese Strukturen. Solches können wir zum Beispiel bei bestimmten Sitzordnungen an Familientischen, in Meetings oder in Universitätsseminaren finden. Zumeist entwickelt sich beim ersten Zusammenkommen eine Sitzordnung, die mit hoher Wahrscheinlichkeit wiederholt wird, wenn bei den nächsten Terminen dieselben Personen wieder zusammenkommen. Je häufiger dies geschieht, desto fester wird die Ordnung, und die Beteiligten betrachten ihre Plätze dann möglicherweise als „eigene", als Besitz. Es ist eine Art psychologischer Eigentümerschaft entstanden.

Ähnliche Strukturbildungen können wir auf allen Ebenen sozialer Systeme beobachten, also in zwischenmenschlichen Beziehungen, in Organisationen bzw. Unternehmen und in großen gesellschaftlichen Zusammenhängen wie dem Wirtschafts-, dem Politik-, dem Rechts- oder dem Wissenschaftssystem. Im sozialphilosophischen Liberalismus von Friedrich August von Hayek wird von *spontaner Ordnungsbildung* gesprochen[24]: „Eine spontane Ordnung ist das Ergebnis menschlichen Handelns, aber nicht das Ergebnis menschlichen Entwurfs"[25]. Solche Ordnungen bilden sich also zumeist selbstorganisiert – durch die Kommunikation zwischen Menschen, aber nicht auf der Basis ihrer Pläne oder Intentionen.

Mit diesem Verständnis von Zeit wird etwas Grundlegendes deutlich: Soziale Systeme – wie auch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien – sind geschichtliche Systeme. Sie hängen von dem ab, was zuvor passiert ist. Die Gegenwart ist zwar der einzige Ort, an dem gehandelt werden kann. Aber diese Handlungen tendieren zur Wiederholung und diese Tendenz ist umso stärker, je häufiger die Handlungen bereits vollzogen wurden – unabhängig davon, ob dies angebracht oder angemessen ist oder nicht.

Obwohl die Vergangenheit den Rahmen vorgibt, ist sie nicht zwingend. Aus der Perspektive einer „Beobachtung zweiter Ordnung"[26], wenn wir also beobachten, wie wir beobachten und damit: wie wir handeln, können wir Muster erkennen und diese bei Bedarf verändern. Vergangene Ereignisse sind zwar unveränderbar, denn sie sind bereits geschehen. Aber: Wie wir in der Gegenwart über die Vergangenheit sprechen und sie bewerten und was wir daraus im „Hier und Jetzt" lernen sowie im jeweiligen Moment anders machen wollen, bleibt offen – es ist kontingent: nicht notwendig, sondern *immer auch anders möglich*.

[24] Vgl. von Hayek (1963).
[25] Ebd., S. 65.
[26] Vgl. Luhmann (1984).

REFLEXIONSFRAGEN

- Wenn Sie die Gegenwart und die Vergangenheit Ihrer Unternehmerfamilie und Ihres Familienunternehmens betrachten: Welche Wiederholungen fallen Ihnen auf, welche Handlungen, Verhaltensweisen oder auch wiederkehrenden Rituale können Sie beobachten?
- In welcher Weise tragen auch Sie dazu bei, dass es zu diesen Wiederholungen kommt, was tun Sie selbst dafür und wie bewerten Sie das – finden Sie es positiv oder eher problematisch?
- Welche sich wiederholenden Muster über die Zeit hinweg empfinden Sie als wertvolle Traditionen, als wichtige Kontinuitäten, die Sie bewahren wollen? Was können Sie für diese Bewahrung und Würdigung selbst tun?
- Von welchen sich wiederholenden Mustern würden Sie sich gerne in Ihrem Familienunternehmen bzw. Ihrer Unternehmerfamilie verabschieden? Was könnten Sie tun, damit sich diesbezüglich etwas verändert?
- Wie schaffen Sie es, das zu Bewahrende und das zu Verändernde in passender Form zu kombinieren?

Diese auf die Zeit bezogene Fähigkeit zur Selbstreflexion wird besonders wichtig, wenn wir uns anschauen, wie unsere heutige Gesellschaft als beschleunigte Sozialform funktioniert[27]: Sie verändert sich rasend schnell und damit verändert sich auch der Rahmen, in dem Familienunternehmen bestehen. Dennoch: Gerade Unternehmerfamilien können auch ein Faktor der Entschleunigung sein[28] und der vergangenheitsbewahrenden Traditionen, die das Bewährte kontinuieren und nicht jedem Drang der Veränderung nachgeben.

4.3 | UNTERNEHMERFAMILIEN ALS ANKER IN EINER BESCHLEUNIGTEN WELT

Um zu verstehen, warum sich die Erfahrung von Zeit heute so stark verändert, warum wir in einer so beschleunigten Welt leben und wie Unternehmerfamilien hier entschleunigende Wirkung haben, lohnt sich ein Blick auf die gesellschaftliche Entwicklung insgesamt. Die soziologische Systemtheorie zeigt, dass sich die Gesellschaft im Laufe der Geschichte in vier Stufen ausdifferenziert hat[29]:

- *Erste Stufe – die archaische Gesellschaft:* In der Frühzeit der Menschheit lebten die Menschen in Sippen oder Stämmen zusammen. Die wichtigste Form der Verständigung war die mündliche Sprache. Es gab sehr enge Bindungen zwischen den Sippen- bzw. Stammesmitgliedern, die sich gegenseitig ihr Überleben verdankten, die also existenziell aufeinander angewiesen waren. Daher war es die schärfste Strafe bei Vergehen, aus der Sippe bzw. dem Stamm ausgeschlossen zu werden,

[27] Siehe hierzu ausführlich Rosa (2005).
[28] Vgl. Kleve (2019).
[29] Hierzu Luhmann (1997); Baecker (2007).

denn dies war fast gleichbedeutend mit dem Tod. Ein Überleben ohne den sozialen Schutz der Gemeinschaft war in einer feindlichen Umwelt mit wilden Tieren, feindlichen anderen Stämmen oder ökologischen Gefahren kaum möglich. Heute erinnert die Familie noch an solche Sippen- und Stammesstrukturen, denn gerade als Neugeborene und Kleinkinder sind wir von unserer Familiengemeinschaft abhängig. Unser Leben ist existenziell gefährdet, wenn wir aus der Familie ausgestoßen werden – zumindest so lange, bis wir unsere eigenen körperlichen, psychischen und sozialen Bedürfnisse selbst in ausreichender Weise befriedigen können.

- *Zweite Stufe – die Feudalgesellschaft:* In diesen Gesellschaften, die sich in Schichten und Klassen aufteilten, kam die Schrift als neues Medium hinzu. Dokumente, Briefe und Bücher gewannen an Bedeutung. Insbesondere eine „Heilige Schrift", in welchen religiösen Formen auch immer, begründete die Struktur der Gesellschaft, gab ihr einen von Gott oder Göttern geschaffenen Rahmen, der nicht in Frage gestellt werden durfte. So wurde die Gesellschaft in ihren Hierarchien und Positionen fixiert und die Wiederholung des Gleichen wurde von Generation zu Generation gesichert. Die Gesellschaft hatte also eine feste – „von Gott gegebene" – Ordnung, die nicht in Frage gestellt werden durfte. Der pyramidenförmige Aufbau war das Charakteristikum dieser gesellschaftlichen Epoche, die durch die sogenannten bürgerlichen Revolutionen in eine nächste gesellschaftliche Formation überführt wurde: in die Moderne.

- *Dritte Stufe – die moderne Gesellschaft:* Hier differenzieren sich verschiedene Funktionsbereiche aus – etwa Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Recht, Religion und natürlich Familie. Der Buchdruck machte Kommunikation massenhaft verfügbar und veränderte die Gesellschaft grundlegend. Die Menschen wurden als „sozial ortlos"[30] mobil und flexibel, so dass sie aus vorgeprägten Familien-, Klassen- und Schichtzugehörigkeiten austreten können. Ab jetzt kam es darauf an, dass man sich Zugang zu den wichtigen Funktionssystemen (etwa Wirtschaft, Politik, Recht oder Wissenschaft) verschaffte, um so seine eigene gesellschaftliche Position zu verbessern.

- *Vierte Stufe – die nächste Gesellschaft:* So nennt der Soziologe Dirk Baecker[31] die Gesellschaft, die gerade entsteht. Sie wird von Netzwerken geprägt, in denen Sprache, Schrift und Druckmedien durch digitale Kommunikation ergänzt und überlagert werden. In dieser Gesellschaft wird die Kommunikation extrem beschleunigt. Informationen werden weltweit nahezu gleichzeitig verfügbar, was in unterschiedlichen sozialen Zusammenhängen auch die Notwendigkeit und Dichte von Entscheidungen maßgeblich beeinflusst.

Die durchdigitalisierte nächste Gesellschaft bringt eine völlig neue Zeitwahrnehmung mit sich. Die permanente digitale Vernetzung über Smartphones und soziale Medien sorgt dafür, dass Informationen jederzeit und überall verfügbar sind. Alles scheint gleichzeitig stattzufinden. Menschen erleben dadurch eine ständige soziale Beanspruchung: Immer neue Erwartungen, Anforderungen und Eindrücke strömen auf sie ein – oft widersprüchlich und kaum noch zu ordnen. Viele empfinden dies als innere Zerrissenheit.

Zudem rückt die Idee der *Kontingenz* immer mehr in den Vordergrund: Alles könnte auch anders sein.[32] Lebenswege sind nicht mehr vorgezeichnet. Während Menschen in früheren Gesellschaften ihr ganzes Leben an Ort und Stelle verbrachten und in feste Rollen hineingeboren wurden, eröffnete schon die moderne Gesellschaft mehr individuelle Freiheiten. Bereits Mitte des 19. Jahrhunderts stellten Karl Marx und Friedrich Engels fest:

> **„[A]lle festen, eingerosteten Verhältnisse mit ihrem Gefolge von altehrwürdigen Vorstellungen und Anschauungen […] [werden] aufgelöst […]. Alles Ständische und Stehende verdampft, alles Heilige wird entweiht, und die Menschen sind endlich gezwungen, ihre Lebensstellung, ihre gegenseitigen Beziehungen nüchtern anzusehen."**[33]

[30] Luhmann (1982).
[31] Baecker (2007).
[32] Luhmann (1992).
[33] Marx & Engels (1848), S. 49.

Auch die Familie blieb davon nicht unberührt. Alice Salomon, eine Pionierin der sozialen Wohlfahrt, schrieb schon in den 1920er Jahren:

> **„Die Menschen […] [sind] von der Scholle losgelöst. Sie müssen der Arbeit dorthin nachwandern, wo sie Gelegenheit und Unterhalt finden. Die Familie ist aufgerissen. Wie Flugsand, wie Blätter, die vom Winde verweht werden, treibt die Arbeit sie von Ort zu Ort."**[34]

Mit dem Übergang zur nächsten Gesellschaft wird diese Dynamik noch einmal verschärft. *Projekte* – zeitlich befristete Vorhaben mit klaren Anfangs- und Endpunkten – prägen zunehmend unser Leben. Berufliche Karrieren bestehen nicht mehr aus einem einzigen lebenslangen Job, sondern aus vielen verschiedenen Stationen. Partnerschaften werden oft als Lebensabschnittsprojekte verstanden. Dauerhafte Bindungen erscheinen manchen als Einschränkungen ihrer individuellen Freiheit – eine Entwicklung, die etwa in Deutschland 2024 ihren Ausdruck auch darin fand, dass selbst die Geschlechtszugehörigkeit zur individuellen Wahl gestellt wurde.

In diesem gesellschaftlichen Kontext wirken soziale Systeme, die auf Dauerhaftigkeit und Kontinuität setzen – wie Unternehmerfamilien – fast anachronistisch. Ihre Logik steht im Kontrast zu einer Welt, die ständig Neues hervorbringt und Bestehendes schnell wieder verwirft. Gerade deshalb lohnt sich ein genauerer Blick auf die spezifische Logik von Familienunternehmen. Sie gründen ihre Identität nicht nur auf die aktuelle Gegenwart, sondern auf eine bewusst gestaltete Verbindung zwischen Vergangenheit und Zukunft. Diese enge Kopplung über Generationen hinweg ist es, die ihre besondere Form der Zeitwahrnehmung und ihre Stabilität ausmacht, somit ihre *Legacy* bestimmt – und die in einer zunehmend beschleunigten und entgrenzten Welt eine einzigartige Bedeutung gewinnt. Man könnte es sogar so formulieren: Die soziale Funktion von Unternehmerfamilien ist ihre *Wirkung der Entschleunigung*.[35] Familienunternehmen und Unternehmerfamilien verkoppeln in strikterer, festerer Weise die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft miteinander, anders als andere soziale Systeme, die nicht über Generationen hinweg von einer klar identifizierbaren und persönlich haftenden Gruppe von Menschen verantwortet werden.

REFLEXIONSFRAGEN

- Wie empfinden Sie persönlich sowie mit Bezug auf Ihre Unternehmerfamilie und auf Ihr Familienunternehmen unsere extrem beschleunige Gesellschaft?
- In welcher Weise wirkt das Vermächtnis Ihrer Unternehmerfamilie und Ihres Familienunternehmens entschleunigend sowohl auf Ihre Zeitwahrnehmung als auch auf Ihr Leben?
- Welche Aspekte Ihres Familienunternehmens und Ihrer Unternehmerfamilie wirken auf Sie sehr zeitstabil?
- Welche Aspekte Ihres Familienunternehmens und Ihrer Unternehmerfamilie wirken auf Sie extrem beschleunigt?
- Wie können Sie es schaffen, die positiven Aspekte Ihrer zeitstabilen Unternehmerfamilie und die Gewinne eines beschleunigten sozialen Lebens passend miteinander zu verbinden?

[34] Salomon (1928), S. 137.
[35] Vgl. Kleve (2019).

5 | STRATEGIEN DES VERMÄCHTNISMANAGEMENTS IN UNTERNEHMERFAMILIEN

Wie lässt sich die *Legacy* in Unternehmerfamilien, das familiäre Vermächtnis, bewusst managen? Dieser Frage wollen wir uns abschließend zuwenden und Strategien des Vermächtnismanagements vorstellen. Denn in Unternehmerfamilien gibt es eine oft unterschätzte Gefahr: die Dynamik der Familie sich selbst zu überlassen, sie einfach laufen zu lassen, ohne bewusste und professionelle Gestaltung. Im Gegensatz dazu schlage ich ein *Management der Unternehmerfamilie* vor[36], von dem das Vermächtnismanagement ein Teilgebiet ist.

Arist von Schlippe, Torsten Groth und Tom Rüsen nennen die (Nicht-)Strategie, die Unternehmerfamilie mit ihrer Dynamik dem freien Spiel der Kräfte zu überlassen, sehr treffend eine „Geisterbahnfahrt"[37]. Man steigt ein und weiß nicht genau, wohin die Reise geht. Und genau so kann es auch Familienunternehmen ergehen: Wenn niemand bewusst gestaltet, kann sich die familiäre Dynamik verselbständigen und das Unternehmen auf eine gefährliche Fahrt schicken – und zwar gerade dann, wenn das Vermächtnis nicht nur mit positiven, sondern auch mit problematischen, destruktiven oder gar tabuisierten Ereignissen verbunden ist. Die zentrale Frage lautet dabei: „Was passiert, wenn nichts passiert?" – wenn also die Familie nicht aktiv ihre Dynamiken reflektiert und auch aktiv gestaltet, wie die Familienmitglieder vor dem Hintergrund der Transgenerationalität des Lebens, des Eigentums und der Unternehmensführung miteinander sowie mit anderen relevanten Akteuren umgehen. Dann können sich nämlich familiäre, etwa historische, Dynamiken durchsetzen, die zwar innerhalb der Familie als gerecht oder harmonisch empfunden werden, die aber dem Unternehmen massiv schaden können.

ZWEI VARIANTEN, ZWEI RISIKEN

A Eine Unternehmerfamilie folgt dem Vermächtnis, dass – in hergebrachter klassischer Form – immer der erstgeborene Sohn das Unternehmen übertragen bekommt, also sowohl das Eigentum als auch die Führungsverantwortung. Nun zeigt sich jedoch, dass dieser das weder will noch die entsprechenden Kompetenzen dafür besitzt. Um aus diesem Vermächtnis auszutreten, muss die Unternehmerfamilie nüchtern reflektieren und nach Alternativen suchen, die sowohl dem Unternehmen als auch den weiteren Interessen innerhalb der Familie entsprechen.

B Die Eltern möchten – wie es in der Vergangenheit möglicherweise immer war, wie es also dem familiären Vermächtnis entspricht – ihre Kinder möglichst alle gleich behandeln. Sie entscheiden, dass alle Kinder gleichermaßen am Unternehmen beteiligt werden. Das klingt auf den ersten Blick zwar fair, aber es ignoriert ein entscheidendes Kriterium: Für die Führung eines Unternehmens sind Kompetenzen, Qualifikationen und der Wille zur Verantwortung wichtiger als familiäre Gleichbehandlung. Wer das übersieht, riskiert, dass ungeeignete Personen das Ruder übernehmen – möglicherweise mit fatalen Folgen.

Ähnlich problematisch sind andere überholte Traditionen, die nicht erkennen, dass jede Zeit ihre eigenen Antworten auf wiederkehrende Fragen, etwa die der Nachfolge, benötigt. Alle automatisierten Regeln reduzieren zwar die Komplexität – man muss weniger diskutieren oder auswählen –, doch sie können auf lange Sicht den Fortbestand des Unternehmens gefährden und damit auch das Auseinanderfallen der Unternehmerfamilie nach sich ziehen.

[36] Vgl. bereits Kleve (2020).
[37] Vgl. v. Schlippe, Groth & Rüsen (2017).

Die Frage: „Was passiert, wenn nichts passiert?“ lässt sich auch auf die Zeitstruktur in Unternehmerfamilien übertragen. Mit ihr kann das Vermächtnismanagement begründet werden: Wenn die Weitergabe von Aufgaben, Werten und Verantwortung zwischen den Generationen einfach unbewusst abläuft, können sich über Jahre hinweg schädliche Muster verfestigen. Diese können Beziehungen belasten, Konflikte verschärfen und am Ende sogar den Bestand des Unternehmens bedrohen. Damit das nicht geschieht, schlage ich nun drei Strategien vor, mit denen Unternehmerfamilien die Kraft der transgenerationalen Generationenfolge bewusst wie auch professionell gestaltend nutzen können.

5.1 | SELEKTIVER VERGANGENHEITSBLICK: ERINNERN, WIEDERHOLEN, DURCHARBEITEN

Ein bewusster Umgang mit der eigenen Geschichte ist in Unternehmerfamilien essenziell. Selektiv bedeutet in diesem Kontext, dass die Familie sehr genau hinschaut und unterscheidet:

- *Zum einen* geht es darum, *problematische Ereignisse* und belastende Erfahrungen offen anzusprechen und aufzuarbeiten. Altlasten aus der Vergangenheit dürfen nicht einfach verdrängt werden – sonst werden sie unbewusst weitergegeben und belasten die Gegenwart und Zukunft.
- *Zum anderen* sollen die *positiven Erfahrungen*, die Kraftquellen und Erfolgsgeschichten der Familie bewusst hervorgehoben und in die Gegenwart geholt werden.[38] Aus der hypnosystemischen Arbeit wissen wir: Worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, das wächst und wird stärker.[39] Indem Unternehmerfamilien gezielt das Positive in ihrer Geschichte sichtbar machen, schaffen sie eine Quelle der Stärke und Inspiration für die Zukunft.

Letztlich geht es hier also darum, dass die Vergangenheit *erinnert*, emotional *wiederholt* und bewusst *durchgearbeitet* wird. Genau das ist auch der psychoanalytische Dreischritt, den Sigmund Freud[40] empfiehlt, um Vergangenes zu verarbeiten und sich wieder ganz der Gegenwart widmen zu können.

REFLEXIONSAUFGABE

- Erinnern Sie sich an problematische Ereignisse aus der Vergangenheit Ihrer Unternehmerfamilie bzw. Ihres Familienunternehmens, die Sie am liebsten ausblenden, vielleicht gar tabuisieren wollen: Was sind das für Ereignisse? Wie geht es Ihnen, wenn Sie sich daran bewusst erinnern?
- Stellen Sie sich nun vor, dass die problematischen Ereignisse, an die Sie sich gerade erinnert haben, vergangen sind, sie sind bereits geschehen und Sie können sie auch gedanklich und emotional in der Vergangenheit belassen. Manchmal müssen Sie dafür noch etwas tun, etwa mit anderen darüber sprechen oder eine bestimmte Handlung vollziehen (z. B. eine Spende an Menschen oder Organisationen geben, die eventuell damals negativ von diesen Ereignissen in Ihrer Familie bzw. Ihres Unternehmens betroffen waren). Vielleicht ist auch noch etwas anderes nötig, um die Vergangenheit abzuschließen? Bitte überlegen Sie, was das sein kann – und dann führen Sie dies, wenn möglich, aus.
- Wie geht es Ihnen, wenn Sie vergangene problematische Ereignisse aus Ihrer Unternehmerfamilie oder Ihrem Familienunternehmen ablegen? Nehmen Sie diese Gefühle bewusst wahr und lassen Sie sie wirken?
- Nun fokussieren Sie bewusst das Positive, Kraft Gebende und Stärkende Ihrer Unternehmerfamilie und Ihres Familienunternehmens. Was ist das? Was fällt Ihnen dazu ein? Vielleicht sind es bestimmte Menschen oder bestimmte Taten, die Sie stolz machen, dass Sie zu dieser Familie und zu diesem Unternehmen gehören. Verbinden Sie sich mit den positiven Gefühlen, die bei Ihnen entstehen, und lassen Sie diese wirken.
- Wie geht es Ihnen, wenn Sie Passendes weiterführen und Problematisches ablegen können? Mit welchen Gefühlen gehen Sie aus dieser Reflexionsaufgabe?

[38] Hierzu ausführlich Kleve et al. (2023).
[39] Schmidt (2005).
[40] Freud (1914).

5.2 | KONTEXTBEZOGENES TRADITIONSWAHREN UND INNOVIEREN

In einem Beratungsprozess erzählte mir ein Familienunternehmer von seiner Strategie, konservatives und progressives Denken, Fühlen und Handeln miteinander zu verbinden: Das eine vollführe er in der Unternehmerfamilie, das andere im Unternehmen.

Beispiel eines Familienunternehmers

Zum einen schilderte der Unternehmer, dass in seiner Unternehmerfamilie eher tradiert wird, dass es um das Leben und Weitertragen bewährter Prinzipien geht, die die Familie zusammenhalten, die Bindungen pflegen und aufrechterhalten sowie destruktiven Konflikten vorbeugen helfen. Dazu zählten Familienrituale, die diszipliniert praktiziert werden, sowie Geschichten, die man sich immer wieder schildert und an denen sich alle erfreuen.[41]

Zum anderen erläuterte der Unternehmer, dass sein Unternehmen extrem innovativ ist, dass hier immer mit der Zeit gegangen wird und dort, wo es nötig ist, sofort innoviert wird. Das habe z. B. dazu geführt, dass bereits mehrmals in der über 150-jährigen Geschichte des Unternehmens das Geschäftsmodell gänzlich modifiziert wurde, sodass eigentlich nicht ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung als Legacy, sondern das Unternehmertum selbst an die jeweils nächste Generation weitergegeben wird.

Diese Strategie setzt also auf eine klare Trennung der Kontexte Familie und Unternehmen. In der Familie geht es darum, Traditionen zu bewahren, Werte weiterzugeben und das Gefühl von Sicherheit und Zusammenhalt zu pflegen. Im Unternehmen hingegen steht Innovation im Vordergrund: Neue Ideen, Anpassungsfähigkeit und ständige Weiterentwicklung sind hier entscheidend. Indem Unternehmerfamilien diese Trennung bewusst gestalten, können sie die emotionale Sicherheit der Tradition bewahren und gleichzeitig mutig neue Wege im Unternehmen gehen. So entstehen zwei starke Wurzeln, die sich gegenseitig nicht behindern, sondern ergänzen.

Grundsätzlich kann hier auf das Konzept der *Ambidextrie* hingewiesen werden.[42] Demnach zeigt sich in modernen Unternehmen immer mehr, dass der größte Erfolg entsteht, wenn man Altes und Neues gleichzeitig realisiert. Es geht darum, das bewährte Kerngeschäft, das mit dem Vermächtnis weitergetragen wurde und wird, zu pflegen und gleichzeitig mutig neue Ideen zu entwickeln. Das klingt auf den ersten Blick widersprüchlich – wie kann man gleichzeitig festhalten und verändern? Die Antwort liegt in einem klugen Organisationsprinzip: Man trennt bewusst verschiedene Bereiche. In einem Teil des Unternehmens wird die Tradition hochgehalten – dort läuft alles so weiter, wie es sich über Jahre, Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte bewährt hat. In einem anderen Teil entstehen hingegen Innovationen – hier dürfen neue Produkte, Prozesse oder Geschäftsmodelle entwickelt und ausprobiert werden. Durch diese Aufteilung können Unternehmen die Vorteile beider Welten nutzen: Sicherheit und Beständigkeit auf der einen Seite, frische Impulse und Zukunftsfähigkeit auf der anderen.

[41] Vgl. dazu etwa Kleve et al. (2023).
[42] Vgl. etwa Schumacher & Wimmer (2020).

REFLEXIONSFRAGEN

- Wo in Ihrer Familie und in Ihrem Unternehmen ist es ratsam, passend und für unterschiedliche Stakeholder wichtig, dass das Bewährte fortgeführt, dass also die Tradition geachtet wird? Welche Bereiche sind das? Welche Prozesse fallen Ihnen ein?
- Wo in Ihrer Familie und in Ihrem Unternehmen ist es ratsam, passend und für unterschiedliche Stakeholder wichtig, dass Neues eingeführt, dass also Innovation betrieben wird?
- Überlegen Sie sich Möglichkeiten, wie Sie sicherstellen, dass beides realisiert werden kann: In welchen Kontexten und durch welche Maßnahmen vollführen Sie die Traditionspflege und in welchen Kontexten sorgen Sie dafür, dass sich Neues Bahn brechen kann?

5.3 | PRIORITÄT HORIZONTALER VOR VERTIKALER GENERATIONENLOYALITÄT

In mehrgenerationalen Unternehmerfamilien leben zwei bis drei Generationen gleichzeitig miteinander. Jede Familie hat ihre Stammeslinien – Eltern, Großeltern, Tanten und Onkel. Dabei entsteht in der Regel eine emotionale Loyalität zur älteren Generation, die unbewusst in Entscheidungen hineinwirkt. Denn wir sind (zumindest unbewusst) mit den Menschen eng verbunden, von denen wir in biologischer Weise abstammen, also mit unseren Eltern, Großeltern, Urgroßeltern etc.[43] Daher tragen wir häufig auch deren unbearbeitete Lebensthemen, Sehnsüchte oder Konflikte weiter, und zwar in unser Leben und damit in unsere sozialen Beziehungen hinein.

In Unternehmerfamilien könnte das dazu führen, dass sich etwa zwischen Cousins und Cousinen unterschiedlicher Familienstämme die Probleme immer wieder re-aktualisieren, die aus vorherigen Generationen kommen, die etwa zwei Brüder miteinander hatten, die die Großväter oder Urgroßväter der gegenwärtig lebenden Cousinen und Cousins sind. Damit jedoch die jeweils aktuell verantwortliche Generation – häufig eben Cousins und Cousinen – handlungsfähig bleibt, braucht es eine klare Priorität: Die Loyalität innerhalb der eigenen, aktiven Generation muss Vorrang haben vor der Loyalität zu Eltern, Großeltern oder Urgroßeltern – zumindest in Kontexten, in denen es darum geht, dass das Familienteam der aktiven und gegenwärtigen Verantwortungsträger unterschiedlicher Stammeslinien der Unternehmerfamilie gemeinsam in ihrer Führungsverantwortung als Eigentümer steht. Wir können somit sagen, dass die *horizontale Loyalität bezogen auf die gegenwärtige Generation primär vor die vertikale Loyalität der jeweils eigenen Familienstammlinie zu setzen ist*.

Das heißt nicht, dass die Vergangenheit oder die älteren Familienmitglieder geringgeschätzt würden. Im Gegenteil: Positive und stärkende Aspekte der eigenen Herkunft sollen gepflegt werden. Aber belastende Muster oder lähmende Erwartungen, die die gemeinsam geteilte Eigentums- und Führungsverantwortung in der Unternehmerfamilie negativ beeinflussen, sollten bewusst zurückgelassen werden, damit die jetzige Generation frei und kraftvoll in die Zukunft gehen kann.

Damit das gelingt, könnte es notwendig sein, dass alte Konflikte vorheriger Generationen, die in den Stämmen der Unternehmerfamilie fortgetragen werden und somit konflikthaft weiterwirken, nochmals intensiv eingeblendet und thematisiert werden müssen. Auch hier kann es sinnvoll sein, den bereits genannten psychoanalytischen Dreischritt von Erinnern, Wiederholen und Durcharbeiten zu vollziehen. Oft lassen erst dadurch Themen, die mit dem familiären Vermächtnis einhergehen, die aber belastend und destruktiv wirken, verarbeiten und dauerhaft ablegen.

[43] Vgl. ausführlich mit vielen Fallgeschichten Weber (1997).

Sich befreien: ein Beispiel

In einer Unternehmerfamilie mit etwa 30 Gesellschafterinnen und Gesellschaftern aus drei Familienstämmen haben die Mitglieder der aktuell jungen Generation, der NextGen im Alter zwischen 19 und 33 Jahren, entschieden, dass sie die Probleme ihrer Eltern und Großeltern nicht weitertragen wollen. Sie haben in einem Ritual ihren Eltern und Großeltern die „alten Geschichten", die sie zuvor aus ihrer Erinnerung noch einmal aufgeschrieben haben, überreicht und sich von diesen verabschiedet. Die Eltern und Großeltern wiederum, die diese „alten Geschichten" ebenfalls nicht weitertragen und ihre Konflikte endlich beilegen wollten, veranstalteten eine Art „Freudenfeuer", in dem sie die aufgeschriebenen Geschichten rituell verbrannten. Dies wurde in der Unternehmerfamilie als sehr befreiend erlebt.

An diesem Beispiel sehen wir nochmals, in welcher Weise mit dem Vermächtnis innerhalb der Unternehmerfamilie differenzierend umgegangen werden kann: Nur wer die Vergangenheit würdigt, ohne von ihr gebunden zu sein, kann wirklich zukunftsfähig handeln. Es geht also darum, Vergangenes in bewusster Weise zu reflektieren, um zu entscheiden, was an Passendem fortgeführt und was an Problematischem abgelegt werden soll.

REFLEXIONSFRAGEN

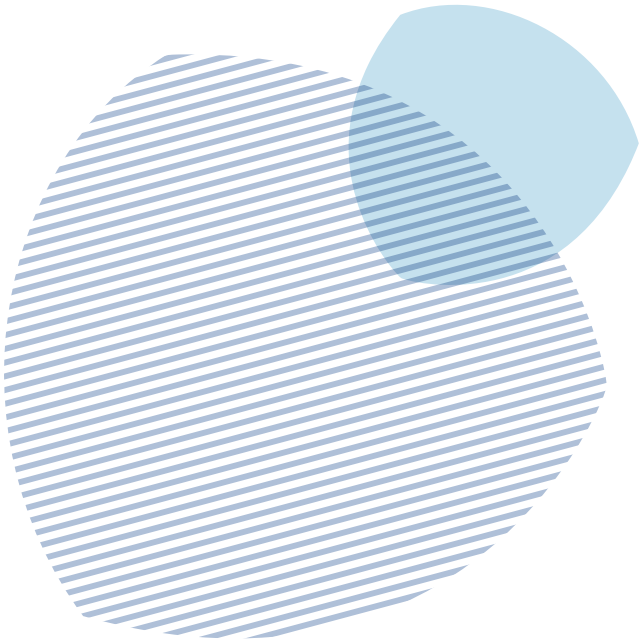
- Bewerten Sie einmal die Beziehungen zwischen den aktuell in Ihrer Unternehmerfamilie Verantwortung tragenden Personen: Stehen diese in loyalen Beziehungen zueinander? Können sie sich aufeinander verlassen?
- Wenn ja, wie schaffen es die aktuellen Verantwortungsträger, loyal zueinander zu sein, wie pflegen sie ihre Beziehungen, stärken und sichern diese?
- Wenn nein, welche Konflikte zeigen sich in den Beziehungen der gegenwärtigen Verantwortungsträger in Ihrer Unternehmerfamilie?
- Wenn sich Konflikte zeigen: Könnte es sein, dass diese aus unbewussten vertikalen Loyalitätsbeziehungen kommen, dass in der aktuellen Generation also Themen vergangener Generationen weitergetragen werden, die eher destruktiv wirken?
- Sollte es solche Konflikte geben: Wie könnten Sie selbst dabei unterstützen, dass sich diese lösen, dass also das familiäre Vermächtnis nur noch in positiver und nicht mehr in konfliktfördernder Weise weiterwirkt?

6 | NACHWORT: DAS VERMÄCHTNIS ALS ECHO AUS DER VERGANGENHEIT

Dass die besondere Zeitlichkeit von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, deren enge Verknüpfung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, nicht nur Kraft gebend, sondern auch sehr belastend sein kann, haben wir zu Beginn dieses Praxisleitfadens in der Geschichte des 80-jährigen Unternehmers gesehen. Davon ausgehend wurden zahlreiche Möglichkeiten angeboten, wie wir hier zum einen die Wirkung des Vermächtnisses beschreiben und erklären können und wie sich zum anderen ein passendes Vermächtnismanagement gestalten lässt. Unternehmerfamilien sind also dem Einfluss ihrer biologischen, materiellen und sozialen *Legacy* nicht ausgeliefert, sondern sie können mit dieser bewusst und professionell umgehen. Dabei helfen Erkenntnisse und methodische Reflexionen, die der angewandten Soziologie und Sozialpsychologie sowie der systemischen Familientherapie und Psychoanalyse entstammen.

Familienunternehmen zeigen auf faszinierende und manchmal auch dramatische Weise, wie eng Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft miteinander verwoben sind. Auch wenn die Zeit unaufhaltsam weiterläuft, bleibt die Vergangenheit nicht einfach zurück. Alles, was in einer Familie und einem Unternehmen erlebt wurde – Erfolge, Erfahrungen, aber auch Konflikte und Verletzungen – wird unbemerkt in die Gegenwart mitgetragen. Alte Ereignisse hinterlassen Spuren. Diese zeigen sich oft leise und subtil, manchmal aber auch laut und spürbar. Es ist, als würde die Vergangenheit immer wieder ein Echo aussenden. Dieses Echo will gehört werden. Es verlangt danach, dass die Erfahrungen und auch die ungelösten Themen aus früheren Zeiten bewusst wahrgenommen, anerkannt und gewürdigt werden. Wenn das gelingt, können Familienunternehmen in der Gegenwart ankommen und einen klaren Blick nach vorne entwickeln.

Vor allem dann – nachdem die Vergangenheit ihren Platz gefunden hat – wird es möglich, die Zukunft aktiv zu gestalten. So können Familien ihren nachfolgenden Generationen nicht nur Aufgaben und Verantwortungen übergeben, sondern auch eine wertvolle innere Ressource: Erfahrungen, die die Bewältigung der Gegenwart stärken, und ein emotionales Fundament, das Kraft für Neues gibt. Gerade Unternehmerfamilien sind ein besonders eindrucksvolles Beispiel dafür, wie sich diese zeitlichen Prozesse abspielen. Hier lassen sich diese Zusammenhänge intensiv beobachten und über Generationen hinweg reflektieren. Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft – in Unternehmerfamilien bilden sie ein lebendiges Geflecht, das sich immer wieder neu verstehen und gestalten lässt – bestenfalls ausgehend von den Herausforderungen der jeweils gegenwärtigen Generationen.



7 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Ancelin Schützenberger, A. (2001): Oh, meine Ahnen. Wie das Leben unserer Vorfahren in uns wiederkehrt. Heidelberg: Carl Auer.
- Baecker, D. (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bardmann, T. M. (1997): Zeit und systemische Praxis. In: ders.: Unterscheide! Konstruktivistische Perspektiven in Theorie und Praxis. Aachen: Kersting, S. 47-75.
- Boszormenyi-Nagy, I. & Spark, G. (1973): Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme. Stuttgart: Klett-Cotta (2001).
- Couvert, B. (2024): Vererbte Geschichte. Wie psychische Erfahrungen an nachfolgende Generationen weitergegeben werden. Heidelberg: Carl-Auer.
- Foerster, H. v. (1988): Aufbau und Abbau, in: Simon, F. B. (Hrsg.): Lebende Systeme: Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Heidelberg: Springer, S. 19-33.
- Freud, S. (1914): Erinnern, Wiederholen und Durcharbeiten. In: Freud, S.: Gesammelte Werke, Band X: Beiträge zur Technik der Psychoanalyse und kleinere Schriften, 1913-1917. Frankfurt/M.: Fischer (1968), S. 126-135.
- Freud, S. (1915): Das Unbewusste. In: Freud, S.: Gesammelte Werke. Band X: Aufsätze zur Metapsychologie und andere Arbeiten, 1913-1917. Frankfurt/M.: Fischer (1960), S. 264-303.
- Freud, S. (1920): Jenseits des Lustprinzips. In: Freud S.: Gesammelte Werke. Band XIII. Frankfurt/M.: Fischer (1968), S. 3-69.
- Hayek, F. A. (1963): Arten der Ordnung. In: Vanberg, V. J. (Hrsg.): Hayek Lesebuch. Tübingen: Mohr Siebeck/UTB (2011), S. 61-75.
- Hellinger, B. & ten Hövel, G. (2005): Anerkennen, was ist. Gespräche über Verstrickung und Lösung. München: Kösel.
- Hondrich, K.-O. (2004): Liebe in Zeiten der Weltgesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Kleve, H. (2007): Postmoderne Sozialarbeit. Ein systemtheoretisch-konstruktivistischer Beitrag zur Sozialarbeitswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS.
- Kleve, H. (2019): Die Unternehmerfamilie der Gesellschaft: Funktion, Code und Medium eines ungewöhnlichen Sozialsystems. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.): Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, S. 279-300.
- Kleve, H. (2020): Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl-Auer.
- Kleve, H. (2024): Die Systemregeln der Nachfolge. Wie der Generationsübergang durch systemisches Wissen gestützt werden kann. In: Praxis Unternehmensnachfolge, 9/2024: www.iww.de/pu/schwerpunktthema/die-systemregeln-der-nachfolge-wie-der-generationenuebergang-durch-systemisches-wissen-unterstuetzt-werden-kann-f162347

- Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.) (2019): Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.
- Kleve, H.; Nagel, L.; Köllner, T. & Boyd, B. (2023): Die Kraft des Erzählens – Wie Narrative und Narrationen die Resilienz von und in Unternehmerfamilien stärken. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Köllner, T. & Kleve, H. (2023): Doing Business Family – Wie Unternehmerfamilien Identität, Sinn und Zusammenhalt herstellen können. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Kundera, M. (1992): Das Leben ist anderswo. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1982): Liebe als Passion. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990): Sozialsystem Familie. In: ders. Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 196-217.
- Luhmann, N. (1992): Kontingenz als Eigenwert der modernen Gesellschaft. In: ders.: Beobachtungen der Moderne. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 93-128.
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bände. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Marx, K. & Engels, F. (1848): Manifest der Kommunistischen Partei. Berlin: Dietz.
- Nietzsche, F. (1883-1885): Also sprach Zarathustra. In: Nietzsche, F.: Kritische Studienausgabe. Band 4. Hrsg. von G. Colli und M. Montinari. München: de Gruyter (1999).
- Rosa, H. (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Rüsen, T. A. (2024): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Alles, was Familiengesellschafter und dessen Angehörige wissen und können sollten. In: Rüsen, T. A. & Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag (2., bearb. und erw. Auflage), S. 25-54.
- Rüsen, T. A. & Heider, A. K. (Hrsg.) (2024): Aktive Eigentümerschaft. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag (2., bearb. und erw. Auflage).
- Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2021): Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Wiesbaden: Springer/Gabler.
- Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019): Mentale Modelle von Familienunternehmen: Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Salomon, A. (1928): Grundlegung für das Gesamtgebiet der Wohlfahrtspflege. In: Thole, W. et al. (Hrsg.): KlassikerInnen der Sozialen Arbeit. Sozialpädagogische Texte aus zwei Jahrhunderten – ein Lesebuch. Neuwied/Kriftel: Luchterhand, S. 131-145.
- Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rüsen, T. A. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmidt, G. (2005): Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schubert, C. (2023): Geometrie der Seele. Wie unbewusste Muster das Drehbuch unseres Lebens bestimmen. München: Gräfe und Unzer.
- Schumacher, Th. & Wimmer, R. (2020): Widersprüchlichkeit gestalten. Zum Management von Kern- und Innovationsgeschäft in der ambidextren Organisation. In: OrganisationsEntwicklung, 4/2020, S. 10-15.
- Unger, R. (2024): Heimat der Wölfe. Ein Kriegsenkel auf den Spuren seiner Familie. Eine Familienchronik. Erw. und akt. Neuaufl. München: Europa.
- Vance, J. D. (2024): Hillbilly-Elegie. Die Geschichte meiner Familie und einer Gesellschaft in der Krise. München: Yes Publishing.
- Watzlawick, P. (1978): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn – Täuschung – Verstehen. München: Piper.
- Weber, G. (Hrsg.) (1997): Zweierlei Glück. Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers. Heidelberg: Carl-Auer.

KONTAKT

HERAUSGEBER

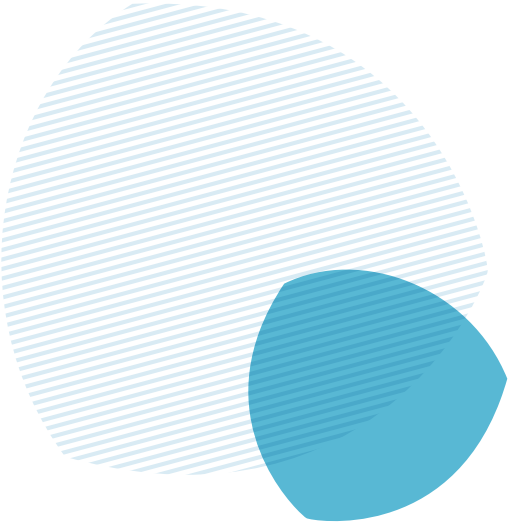
Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt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

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

AUTOR

Prof. Dr. Heiko Kleve
Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien
Geschäftsführender und Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)

Department für Management und Unternehmertum der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
E-Mail: heiko.kleve@uni-wh.de
Telefon: +49 2302 926 538



WWW.WIFU.DE

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

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

© 2025 · WIFU-Stiftung