Was Familienunternehmen aktuell bewegt

Fragestellungen und relevante Forschungspfade aus Sicht der Praxis

Von Stephanie Engelmann, Prof. Dr. Tom A. Rüsen und Dr. Ruth Orenstrat

ABSTRACT

Familienunternehmen werden im DACH-Raum seit rund 30 Jahren wissenschaftlich untersucht. Inzwischen hat sich mit „Family Business“ ein eigener Forschungsbereich mit zahlreichen Lehrstühlen, Instituten und Konferenzen etabliert. Gleichzeitig stehen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien vor vielfältigen Herausforderungen, für deren Bewältigung praxisrelevante Forschung wichtige Impulse liefern kann. Auf Basis der Erhebung der WIFU-Studie „Familienunternehmertum im Blick“ zeigt dieser Beitrag, welche Themen Mitglieder von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien aktuell beschäftigen, wo sie Forschungsbedarf sehen und welche Formate der Wissenschaftskommunikation sie bevorzugen.

I. Hintergrund: Die Studie „Familienunternehmertum im Blick“ der WIFU-Stiftung

Was beschäftigt Mitglieder von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien heute wirklich? Diese Frage steht im Zentrum der von der WIFU-Stiftung durchgeführten Studie „Familienunternehmertum im Blick“. Im Frühjahr 2025 wurden insgesamt 47 Mitglieder aus deutschen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in einer Onlinekurzbefragung zu ihren drei wichtigsten Themen und Forschungswünschen in den Bereichen Unternehmen, Familie und Eigentum befragt und die Ergebnisse mit einer inhaltsgleichen Erhebung im Jahr 2017 verglichen.[1]

Die inhaltsanalytisch ausgewerteten Aussagen lieferten ein differenziertes Bild der aktuellen Themenlandschaft und zeigten Veränderungen hinsichtlich der thematischen Gewichtung im Zeitverlauf auf. Darauf aufbauend wurden die genannten Forschungswünsche in eine Forschungslandkarte überführt und zentrale Forschungsthemen in den drei Forschungspfaden Unternehmen, Familie und Eigentum abgeleitet. Abschließend wurden Präferenzen zu bevorzugten Publikationsformaten und Informationsmedien erhoben und Implikationen für einen wirksameren Wissenschaft-Praxis-Transfer abgeleitet.[2]

Damit knüpft die Studie an die von Wimmer/Kormann bereits 2019 in dieser Zeitschrift formulierte Aufgabe an, zukünftige Forschung zu Familienunternehmen stärker auf jene Themen zu fokussieren, die für das Verständnis der spezifischen strategischen Herausforderungen von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien besonders relevant sind.[3]

1 Vgl. Rüsen et al. (2026).

INHALT

I. Hintergrund: Die Studie „Familienunternehmertum im Blick“ der WIFU-Stiftung
II. Die Themenlandschaft 2025
  1. Der unternehmensbezogene Themenraum
  2. Der familienbezogene Themenraum
  3. Der eigentumsbezogene Themenraum
  4. Dieselben Themen, drei Logiken
  5. Was hat sich seit 2017 verändert?
III. Neue Pfade durch die Forschungslandschaft
  1. Forschungspfad Unternehmen
  2. Forschungspfad Familie
  3. Forschungspfad Eigentum
IV. Wirksame Wissenschaftskommunikation: Formate im Wandel
V. Fazit

II. Die Themenlandschaft 2025

Die Ergebnisse zeigen, dass die eigentliche Herausforderung der Teilnehmenden nicht in einem einzelnen Leitthema liegt, sondern in der Gleichzeitigkeit mehrerer sich gegenseitig verstärkender Themen. Konkret greifen die Themen Strategie, Politik und Gesellschaft, Nachfolge, Family Governance, Konfliktmanagement, Erbschaftsteuer und weitere regulatorische Fragen parallel ineinander und stellen die verschiedenen Mitglieder des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie vor unterschiedliche Herausforderungen. Die identifizierten Themen verteilen sich auf alle drei Systembereiche des Dreikreismodells nach Tagiuri/Davis.[4] Jeder der drei Bereiche – Unternehmen, Familie und Eigentum – folgt einer eigenen Logik und einem eigenen Zeithorizont, die jedoch parallel wirksam sind. Abb. 1 ordnet die in der Studie identifizierten The-

2 Vgl. Rüsen et al. (2026).
3 Vgl. Wimmer/Kormann (2019), S. 54.
4 Vgl. Tagiuri/Davis (1996).

Die Themenlandschaft im Dreikreismodell

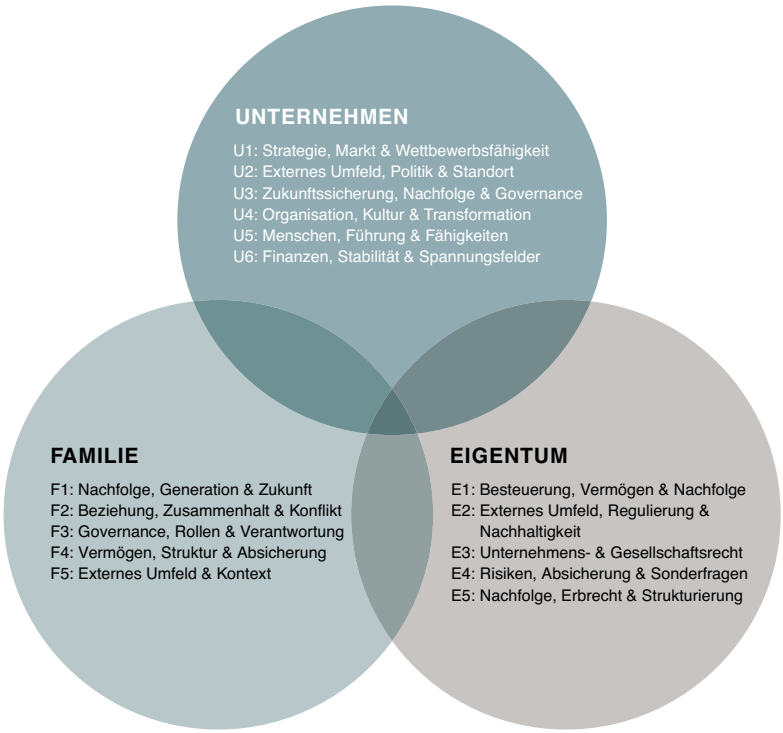

Abb. 1; n = 47 Befragte; 395 Nennungen (Unternehmen: 139 | Familie: 136 | Eigentum: 120) Quelle: Eigene Darstellung aus Rüsen et al. (2026), S. 17.

mencluster[5] diesen drei Denklogiken zu. Im Folgenden werden für jeden Bereich (im Folgenden Themenraum[6] genannt) die zentralen Themen der Befragung 2025 dargestellt und mit den Ergebnissen der Erhebung aus dem Jahr 2017 verglichen.

1. Der unternehmensbezogene Themenraum

Im Unternehmenskontext gewinnen Strategie (18 % der Nennungen) sowie Politik und Gesellschaft (17 %) deutlich an Gewicht. 2017 lag Strategie noch auf Rang vier (8 %), Politik und Gesellschaft auf Rang sechs (6 %).

Der unternehmensbezogene Themenraum ist heute durch hohe externe Unsicherheit und den wachsenden Bedarf an innerer Orientierung geprägt. Geopolitische Spannungen, globale Wirtschaftspolitik und regulatorische Unbestimmtheit bilden den dominanten Kontext strategischer Entscheidungen. Dies wird in Aussagen wie „Weltpolitische Themen wie US-Zölle, Rezession" oder „Bürokratie, Vorschriften, Gesetze, Vorgaben hemmen die Entwicklung" sichtbar. Zugleich gilt die wirtschaftliche Lage als volatil und schwer planbar. Im Vordergrund stehen konjunkturelle Unsicherheit, Kostendruck sowie die Sicherung von Ertragskraft und Stabilität. Diese Einordnung deckt sich mit Befunden des IHK-Unternehmensbarometers zur Bundestagswahl 2025, in dem Unternehmen insbesondere die Verlässlichkeit der Wirtschaftspolitik, Bürokratie, Verwaltungsqualität sowie hohe Arbeits- und Energiekosten als Belastungsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland benennen.[7]

Strategie erscheint damit weniger als Wachstumsinstrument und mehr als Orientierungshilfe unter volatilen Bedingungen. Dies zeigt sich in Fragen nach der Tragfähigkeit und möglichen Anpassung der bisherigen unternehmerischen Ausrichtung bis hin zu Überlegungen des Unternehmensverkaufs. Marktfragen dienen als Referenzrahmen für künftige Trends und Anpassungserfordernisse. Internationalisierung wird seltener, aber klar als Weiterentwicklung bestehender Strukturen und Abwägung zwischen Wachstumschancen und steigender Komplexität diskutiert.

Daneben rücken organisationale und personelle Themen bzgl. Organisationsstruktur, Restrukturierung und Führung in den Fokus. Umsetzungskraft wird zur knappen Ressource, insbesondere angesichts von Personalengpässen, Fachkräftemangel und Wissensverlust. Digitalisierung, organisatorische Anpassungen und Personalfragen erscheinen als laufende Managementaufgaben, etwa bei IT-Umstellungen, KI-Adaption und industrieller Transformation. Eine ähnliche Tendenz zeigt die PwC Family Business Survey 2025, wonach Familienunternehmen die Rele-

5 Ein Themencluster fasst inhaltlich verwandte Themen aus der Befragung zusammen und ordnet sie einem der drei Bereiche, Unternehmen, Familie oder Eigentum, zu (vgl. Rüsen et al. (2026), S. 40).

6 Ein Themenraum zeigt, wie die in der Befragung genannten Themen eines Bereichs, Unternehmen, Familie oder Eigentum, anhand ausgewählter Dimensionen geordnet und vergleichbar gemacht wurden (vgl. Rüsen et al. (2026), S. 40).

7 89 % der befragten Unternehmen sehen die Verlässlichkeit der Wirtschaftspolitik, 87 % Bürokratie und Auflagen sowie 84 % die Arbeitskosten als verschlechterte Wettbewerbsfaktoren des Standorts Deutschland gegenüber 2021. Zudem nennen 95 % Bürokratieabbau, 70 % schnellere Planungs- und Genehmigungsverfahren und 69 % beschleunigte und digitalisierte Verwaltungsleistungen als prioritäre Aufgaben der neuen Bundesregierung (vgl. DIHK (2025), S. 3 und S. 15).

»

vanz der digitalen Transformation und Einführung von KI zunehmend anerkennen, in der Umsetzung jedoch vielfach zurückhaltend agieren und eher auf ihr Kerngeschäft fokussiert bleiben.[8] Nachfolge tritt ergänzend als strukturierendes Zukunftsthema hervor. Im Vordergrund steht die Frage, wer künftig Führungsverantwortung übernimmt und wie der Übergang organisational gestaltet wird.

2. Der familienbezogene Themenraum

Im Kontext der Unternehmerfamilie bleiben Nachfolge (24 % der Nennungen) und Family Governance (16 %) zentrale Themen. Deutlich gewachsen sind die Themen Konflikte und Konfliktmanagement (von 4 % auf 10 %) sowie Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie (von 3 % auf 9 %). Dies verweist auf einen anhaltenden Bedarf an Rollenklärung, verbindlichen Regelungen und nachvollziehbaren Entscheidungswegen.

Der familienbezogene Themenraum ist aktuell stärker nach innen gerichtet. Im Zentrum stehen langfristige Rollen- und Beziehungsfragen, insbesondere Generationenübergänge, Verantwortungsübernahme und Abgrenzung („Übergabe und Übernahme von Verantwortung"; „Persönliche Abgrenzung von Mitgliedern der Unternehmerfamilie"). Nachfolge fungiert dabei als zentrales Integrations- und Spannungsfeld, in dem Erwartungen, Rollenbilder und Zukunftsvorstellungen zusammenlaufen, wie bei der Heranführung der NextGen an eine mögliche Nachfolge, dem Loslassen der übergebenden Generation oder der Gestaltung von Entscheidungsprozessen.

Eng damit verbunden ist die Schnittstelle von Familie und Unternehmen. Abstimmungsbedarf und Konfliktpotenzial entstehen etwa bei emotionaler Bindung an das Unternehmen, notwendigem Abstand zur operativen Führung und Ausstiegsoptionen einzelner Familienmitglieder.

Family Governance erscheint als gemeinsam entwickelter Regelungs- und Verständigungsrahmen, der familiäre Handlungsfähigkeit über Generationen hinweg sichern soll. Genannt werden Familienverfassungen, Familiensatzungen und formale Gremien. Zugleich zeigen Hinweise auf ungelöste Konflikte und Spannungen im Gesellschafterkreis, dass Nähe und emotionale Bindung allein nicht genügen.

Ergänzend rücken Vermögen und Vermögensmanagement in den Blick. Thematisiert werden Vermögensaufbau, Kapitalallokation, Finanzstruktur sowie Risiko- und Verhaltensfragen. Stiftungen erscheinen als Möglichkeit zur langfristigen Sicherung von Vermögen und Werten im Kontext von Nachfolgeüberlegungen.

Zusammenhalt, Kommunikation und Konfliktfähigkeit werden als fragile, aktiv zu gestaltende Ressourcen beschrieben. Der familienbezogene Themenraum verlangt damit bewusste Strukturierung, um Erwartungen, Rechte und Pflichten nicht implizit zu belassen, sondern gemeinsam verhandelbar zu machen.

Externe politische und gesellschaftliche Entwicklungen werden seltener genannt, fließen aber in familiäre Zukunftsüberlegungen ein. Sie erscheinen weniger als operative Handlungsanlässe, sondern als Rahmenbedingungen langfristiger Sicherheit und Orientierung, etwa mit Blick auf geopolitische Entwicklungen, gesellschaftliche Werte oder Standortbindung.

3. Der eigentumsbezogene Themenraum

Im Kontext des Eigentums dominieren steuerliche und regulatorische Fragen. Die Erbschaftsteuer bleibt Top-Thema (15 % der Nennungen). Das Thema Politik und Gesellschaft (14 %) hat deutlich an Bedeutung gewonnen und ist von Rang sechs auf Rang zwei vorgerückt. Nachhaltigkeit wird 2025 erstmals als eigenständiges Thema sichtbar (7 %).

Der eigentumsbezogene Themenraum ist dadurch geprägt, dass rechtliche Entscheidungen langfristig festlegen, welche Handlungsoptionen künftig möglich oder ausgeschlossen sind. Erbschafts-, Vermögens- und Wegzugsbesteuerung erscheinen nicht als isolierte Fachthemen, sondern als zentrale Einflussfaktoren unternehmerischer, familiärer und eigentumsbezogener Entscheidungen.

Das Steuerrecht tritt als struktureller Rahmen unternehmerischer Handlungsfähigkeit hervor. Thematisiert werden Steuergerechtigkeit, internationale Vergleichbarkeit des deutschen Steuersystems sowie Ausgestaltungsfragen wie Freibeträge und Thesaurierungsregeln. Die Wegzugsbesteuerung wird zudem als Einschränkung persönlicher und unternehmerischer Handlungsspielräume im Kontext von Standortentscheidungen wahrgenommen.

Erbrecht und Nachfolge werden auch im Eigentumskontext thematisiert, unterscheiden sich jedoch von der familienbezogenen Nachfolgediskussion. Im Vordergrund steht die rechtliche Ausgestaltung der Vermögens- und Unternehmensübertragung. Stiftungsrecht erscheint als Instrument zur langfristigen Sicherung von Vermögen und Unternehmen.

Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen bilden zentrale externe Einflussgrößen eigentumsbezogener Entscheidungen, ohne selbst gestaltbar zu sein. Dass Bürokratie und Regulierung nicht nur operative Belastungen, sondern auch strategische Standort- und Investitionsentscheidungen beeinflussen, zeigt auch der Jahresmonitor 2024 der Stiftung Familienunternehmen.[9]

Nachhaltigkeitsthemen wie Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)[10], Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)[11] sowie Environmental-, Social- und Governance-(ESG-)Regulatorik[12] erscheinen weniger als freiwillige Gestaltungsoption, sondern als verbindlicher Rahmen für Berichts- und Haftungspflichten.

Gesellschafterrechtliche Fragen umfassen Haftung, Vertragsgestaltung sowie Rechte familienexterner Führungskräfte; arbeitsrechtliche Themen betreffen Lohnnebenkosten, Sozial-

8 53 % nennen digitale Transformation und die Einführung von KI als Priorität für langfristiges Wachstum. Gleichzeitig investieren nur 24 % aktiv als Early Adopters in neue Technologien, während 55 % selektiv und vor allem in bewährte Innovationen investieren (vgl. PwC/Intes (2025), S. 9 f.).

9 90,6 % der befragten Familienunternehmen berichten von einer gestiegenen oder stark gestiegenen Bürokratiebelastung seit 2022, und 46,8 % gaben an, in den vergangenen zwei Jahren Investitionen aufgrund bürokratischer Anforderungen zurückgestellt zu haben (vgl. Stiftung Familienunternehmen (2024), S. VII und S. 36).

10 Die CSRD verpflichtet bestimmte Unternehmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung über soziale und ökologische Auswirkungen sowie Risiken ihrer Geschäftstätigkeit.

11 CBAM bezeichnet einen EU-Mechanismus, mit dem für bestimmte emissionsintensive Importgüter ein CO_2-Preis erhoben wird, um Wettbewerbsverzerrungen durch unterschiedliche Klimaschutzstandards zu begrenzen.

12 ESG-Regulatorik bezeichnet rechtliche Vorgaben und Berichtsanforderungen zu Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten. Im EU-Kontext umfasst sie insbesondere Regelwerke wie die CSRD und die EU-Taxonomie, die nachhaltigkeitsbezogene Unternehmensinformationen transparenter und vergleichbarer machen sollen.

Landkarte zukünftiger Forschungsprojekte

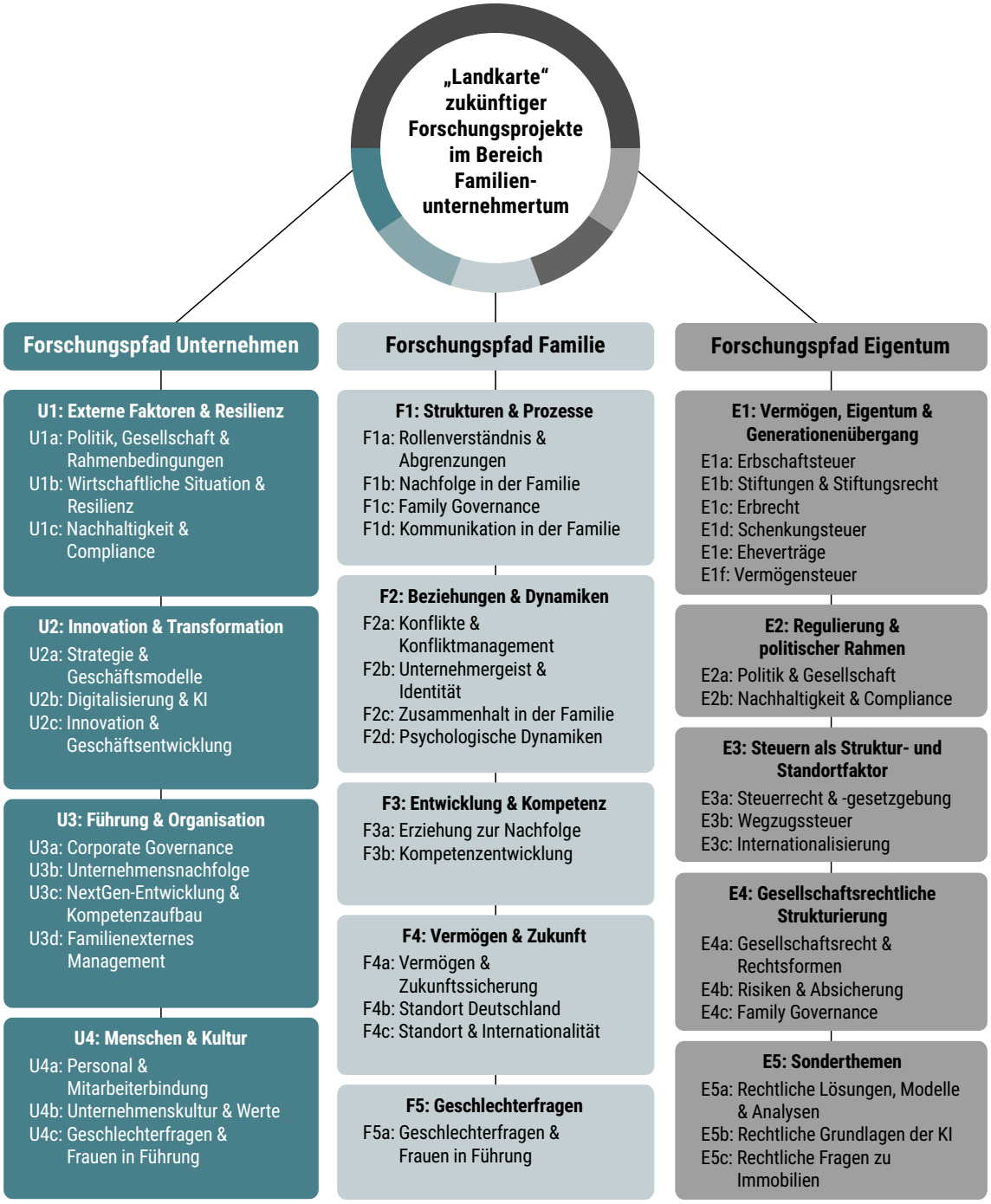

Abb. 2; n = 47 Befragte; 321 Nennungen (Unternehmen: 119 | Familie: 105 | Eigentum: 97); Quelle: Eigene Darstellung aus Rüsen et al. (2026), S. 38.

abgaben und Mitarbeiterbeteiligung. Ergänzend werden Risiken und Absicherungsstrategien sichtbar, darunter Anforderungen aus NIS2[13] und CSRD sowie allgemeine Fragen der Risikoabsicherung.

13 NIS2 bezeichnet die EU-Richtlinie zur Erhöhung des gemeinsamen Cybersicherheitsniveaus, die unter anderem Risikomanagement- und Meldepflichten für Einrichtungen aus erweiterten Sektoren vorsieht.

4. Dieselben Themen, drei Logiken

Betrachtet man die Themen über alle drei Systemkontexte hinweg, fällt auf, dass übergreifende Fragestellungen mehrfach auftauchen. Ein Thema wird in unterschiedlichen Logiken und mit unterschiedlichen Entscheidungsanforderungen diskutiert. Das Datenmaterial illustriert dies am Beispiel des Themas Strategie besonders prägnant. Im Unternehmensbereich wird „Wie bleiben wir schnell und agil, trotz größerem Gesellschafter- »

kreis?“ als Strategiefrage gestellt. Aus Familienperspektive erscheint sie als „Familienstrategie ... wo anfangen?“ und im Eigentumsbereich als „Steuerungsfähigkeit der Gesellschafter“. Bei diesen übergreifenden „Metathemen“ geht es um Strukturfragen des Systemverbunds selbst, der nur ganzheitlich behandelt werden kann. Eine diesbezügliche Forschung benötigt daher eine übergreifende Perspektive.

5. Was hat sich seit 2017 verändert?

Der Zeitvergleich zeigt, dass die zentralen Themen erhalten bleiben. Verändert hat sich vor allem, wie sie eingeordnet und miteinander verknüpft werden.

Im Bereich Unternehmen zeigt sich die auffälligste Verschiebung darin, dass Strategie von Rang vier auf Rang eins und Politik und Gesellschaft von Rang sechs auf Rang zwei vorrücken. Klassische interne Umsetzungsthemen wie Digitalisierung (von Rang drei auf Rang sechs) und Finanzierung (von Rang fünf auf Rang zehn) verlieren dagegen an relativer Bedeutung.

Im Bereich Familie bleibt das Thema Nachfolge auf Rang eins. Die Themen Konflikte und Konfliktmanagement (von Rang sechs auf Rang drei) und Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie (von Rang sieben auf Rang vier) verzeichnen die stärksten Zuwächse. Zudem zeigen die Ergebnisse einen deutlichen Rückgang der Relevanz des Themas Schnittstelle Familie und Unternehmen (von Rang drei auf Rang acht).

Im Bereich Eigentum bleibt die Erbschaftsteuer führend. Stark gestiegen ist die Bedeutung politischer Rahmenbedingungen (von Rang sechs auf Rang zwei). Zudem treten Nachhaltigkeitsanforderungen erstmals als eigenständiges Thema auf und belegen Rang fünf. Die Wegzugssteuer gewinnt ebenfalls an Relevanz und steigt von Rang elf auf Rang sechs.

III. Neue Pfade durch die Forschungslandschaft

Ein eigenständiger Fragenblock der Befragung erhob, in welchen Bereichen sich Familienunternehmerinnen und -unternehmer Erkenntnisgewinn durch Forschung erhoffen. Aus den Antworten lassen sich drei Forschungspfade ableiten, die als Orientierungsrahmen für zukünftige Forschungsprojekte dienen und in Abb. 2 dargestellt sind.

1. Forschungspfad Unternehmen

Der Forschungspfad Unternehmen bündelt Forschungsbedarfe zum Unternehmen als wirtschaftlicher Organisation, strategischem Akteur und gesellschaftlich eingebettetem System. Kennzeichnend ist die Gleichzeitigkeit von externem Anpassungsdruck und internem Ordnungsbedarf. Forschung ist insbesondere dort gefragt, wo Familienunternehmen unter politisch, gesellschaftlich und wirtschaftlich unsicheren Rahmenbedingungen langfristige Handlungsfähigkeit sichern müssen. *Externe Faktoren und Resilienz* (U1) adressiert den Umgang mit politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie Nachhaltigkeits- und Compliance-Anforderungen. Im Zentrum stehen Krisenfestigkeit und strategische Orientierung unter Volatilität. *Innovation und Transformation* (U2) bündelt Fragen zu strategischer Erneuerung, Digitalisierung, KI und neuen Geschäftsmodellen unter Unsicherheit. *Führung und Organisation* (U3) fokussiert Governance, Nachfolge, NextGen-Entwicklung und familienexternes Management als Hebel unternehmerischer Stabilität und Anpassungsfähigkeit. *Menschen und Kultur* (U4) adressiert personal- und kulturbezogene Faktoren für Bindung, Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit. Besonders relevant sind Arbeitgeberattraktivität von Familienunternehmen sowie der Erhalt von Unternehmenskultur über Generationenwechsel hinweg.

Für die Praxis verdichtet sich dieser Pfad zu der Frage, wie Familienunternehmen strategisch handlungsfähig bleiben, wenn externe Rahmenbedingungen weniger vorhersehbar werden. Forschung kann hier durch Vergleichswissen einordnen, welche Handlungsoptionen in unterschiedlichen Konstellationen, z.B. bei Digitalisierung, KI-Integration oder familienexterner Führung, tragfähig sind.

2. Forschungspfad Familie

Der Forschungspfad Familie bündelt Forschungsbedarfe zur Rolle der Unternehmerfamilie, ihren Entscheidungsprozessen und ihrem Einfluss auf das Familienunternehmen. Im Fokus steht, wie Unternehmerfamilien über Generationen hinweg Ordnung, Zusammenhalt und Entwicklungsfähigkeit sichern, während Rollen, Beziehungen und Lebensentwürfe vielfältiger werden. Charakteristisch ist die Verschränkung formaler Regelungen mit informellen und emotionalen Dynamiken.

Strukturen und Prozesse (F1) adressiert Regelwerke, Rollenklärung, Nachfolgearrangements und Kommunikationsformate, insbesondere Family Governance sowie Zugehörigkeits- und Rollenfragen. *Beziehungen und Dynamiken* (F2) bündelt Forschungsbedarfe zu Konflikten, Zusammenhalt, Identität und psychologischen Mustern. Zentral sind Konfliktmanagement bei heterogenen Interessen sowie der Erhalt von Unternehmergeist und familiärer Identität über Generationen. *Entwicklung und Kompetenz* (F3) fokussiert Erziehung, Bildung und Kompetenzaufbau, die Vorbereitung der NextGen auf Eigentums- und Führungsverantwortung sowie die aktive Gestaltung des Übergabeprozesses durch die Seniorgeneration. *Vermögen und Zukunft* (F4) richtet den Blick auf langfristige Vermögensstrategien und internationale Orientierung jenseits des Betriebsvermögens, etwa zur Risikostreuung und generationenübergreifenden Sicherung. *Geschlechterfragen* (F5) fokussiert Rollenbilder, Machtverhältnisse und Zugang zu Führungs- und Eigentumspositionen. Im Mittelpunkt steht die Frage, unter welchen Bedingungen Frauen Führungs- und Eigentumsrollen übernehmen und welche strukturellen oder kulturellen Hürden hierbei bestehen.

Für die Praxis rückt dieser Pfad die Frage in den Mittelpunkt, wie eine Unternehmerfamilie entscheidungs-, konflikt- und ent-

Bevorzugte Publikationsformate

IN WELCHER FORM SOLLEN FORSCHUNGSERGEBNISSE ZUR VERFÜGUNG GESTELLT WERDEN?

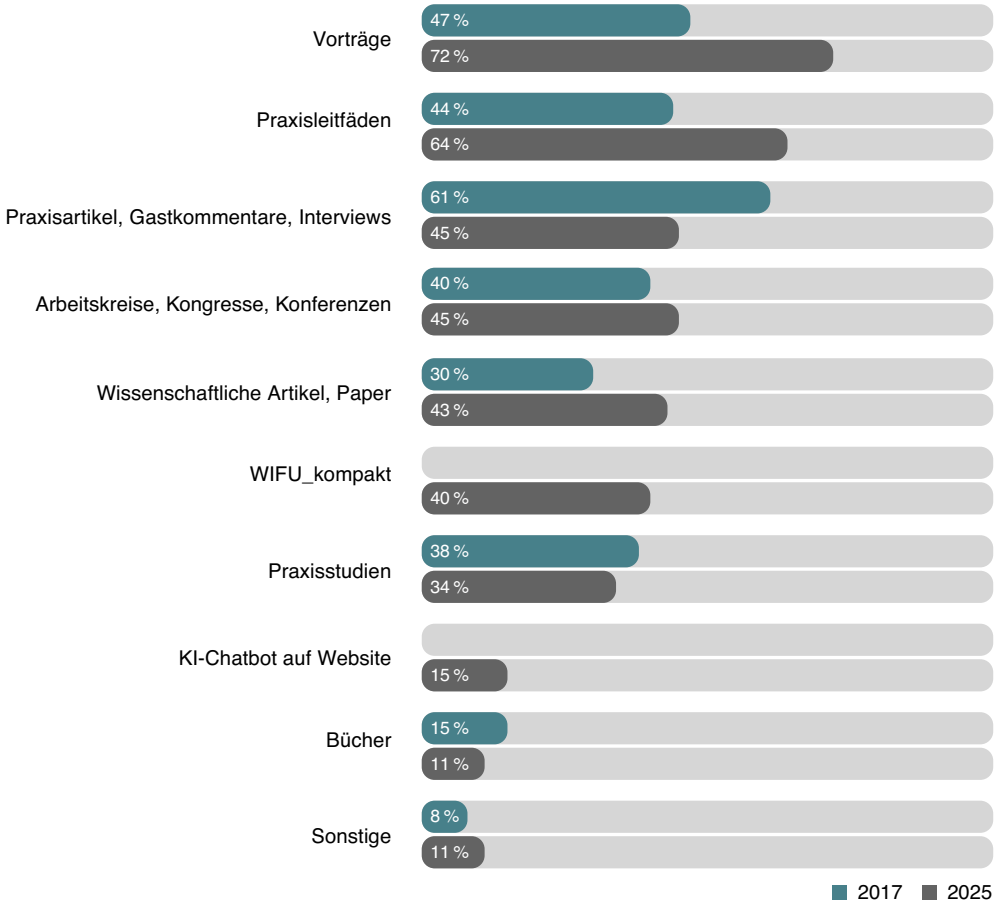

Abb. 3; 2017: n = 202 Befragte; 2025: n = 47 Befragte; Mehrfachnennungen möglich; Quelle: Rüsen et al. (2026), S. 12.

wicklungsfähig bleibt. Praxisrelevante Forschungsfragen betreffen unter anderem die Klärung von Rollen in wachsenden Gesellschafterkreisen, die Vorbereitung der NextGen auf Eigentumsverantwortung sowie geeignete Governance-Formate zur frühzeitigen Konfliktbearbeitung.

3. Forschungspfad Eigentum

Der Forschungspfad Eigentum bündelt Forschungsbedarfe zu rechtlichen, steuerlichen, regulatorischen und vermögenswirksamen Rahmenbedingungen von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Externe Vorgaben erscheinen dabei nicht als Spezialthemen, sondern als langfristiger Ordnungs- und Begrenzungsrahmen unternehmerischer und familiärer Entscheidungen. Forschung ist besonders dort relevant, wo rechtliche Strukturen strategische, vermögensbezogene und familiäre Weichenstellungen dauerhaft prägen.

Vermögen, Eigentum und Generationenübergang (E1) bündelt Fragen zur Generationenfolge, Eigentumssicherung sowie zur steuerlichen und rechtlichen Ausgestaltung der Übertragung von Vermögen, Eigentumsanteilen und Unternehmen. Im Fokus stehen Erbschaft- und Schenkungsteuer, Unternehmensübertragungen und Gerechtigkeitsfragen bei der Anteilsverteilung. *Regulierung und politischer Rahmen* (E2) adressiert politische und regulatorische Bedingungen, die Standortentscheidungen, Investitionen und unternehmerische Handlungsfähigkeit beeinflussen. *Steuern als Struktur- und Standortfaktor* (E3) rückt Steuerrecht als strategischen Rahmenfaktor für Wettbewerbsfähigkeit und Standortbindung in den Fokus. Zentral sind Wegzugsbesteuerung, internationale Steuervergleichbarkeit und »

Wahlfreiheit des Lebensmittelpunkts. *Gesellschaftsrechtliche Strukturierung* (E4) umfasst Rechtsformen, Haftungsfragen sowie die rechtliche Verankerung von Governance-Strukturen (z.B. Haftungsfragen aktiver und passiver Gesellschafterinnen und Gesellschafter sowie verbindliche Familienverfassungen). *Sonderthemen* (E5) bündelt Querschnittsfragen, in denen Recht als Gestaltungsinstrument für Strukturierung, Technologieeinsatz oder Sachwerte wirkt. Hervor treten rechtliche Grundlagen des KI-Einsatzes sowie Strukturmodelle für Eigentümerfamilien, die Liquidität, Mitarbeiterbeteiligung und Stabilität verbinden sollen. Für die Praxis macht dieser Pfad sichtbar, dass Eigentumsfragen selten rein juristische oder steuerliche Einzelfragen sind. Entscheidungen zu Erbschaftsteuer, Stiftungsmodellen, Wegzug oder Rechtsform wirken zugleich auf Familienfrieden, Liquidität und strategische Flexibilität. Forschung kann hier helfen, Wechselwirkungen zwischen rechtlichen Vorgaben, Eigentümerstruktur und unternehmerischer Handlungsfähigkeit verständlicher zu machen.

IV. Wirksame Wissenschaftskommunikation: Formate im Wandel

Die Erwartungen von Familienunternehmerinnen und -unternehmern an Wissenschaftskommunikation haben sich zwischen 2017 und 2025 verändert. Wissenschaftliche Erkenntnisse werden heute weniger als reine Information verstanden, sondern stärker als Orientierungshilfe in komplexen und unsicheren Entscheidungssituationen nachgefragt.

Besonders gefragt sind Formate, die Erkenntnisse verdichten, einordnen und praxisnah übersetzen. Vorträge (von 47 % auf 72 %) und Praxisleitfäden (von 44 % auf 64 %) gewinnen deutlich an Bedeutung. Auch Arbeitskreise, Kongresse und Konferenzen (von 40 % auf 45 %) bleiben wichtig, da sie persönlichen Austausch, Rückfragen und Perspektivwechsel ermöglichen. Wissenschaftliche Artikel (von 30 % auf 43 %) gewinnen moderat hinzu, ersetzen aber praxisorientierte Formate nicht.

Auch bei den Informationsmedien zeigt sich ein klarer Wandel: Persönlicher Austausch (von 63 % auf 72 %) sowie E-Lear-

Bevorzugte Informationsmedien

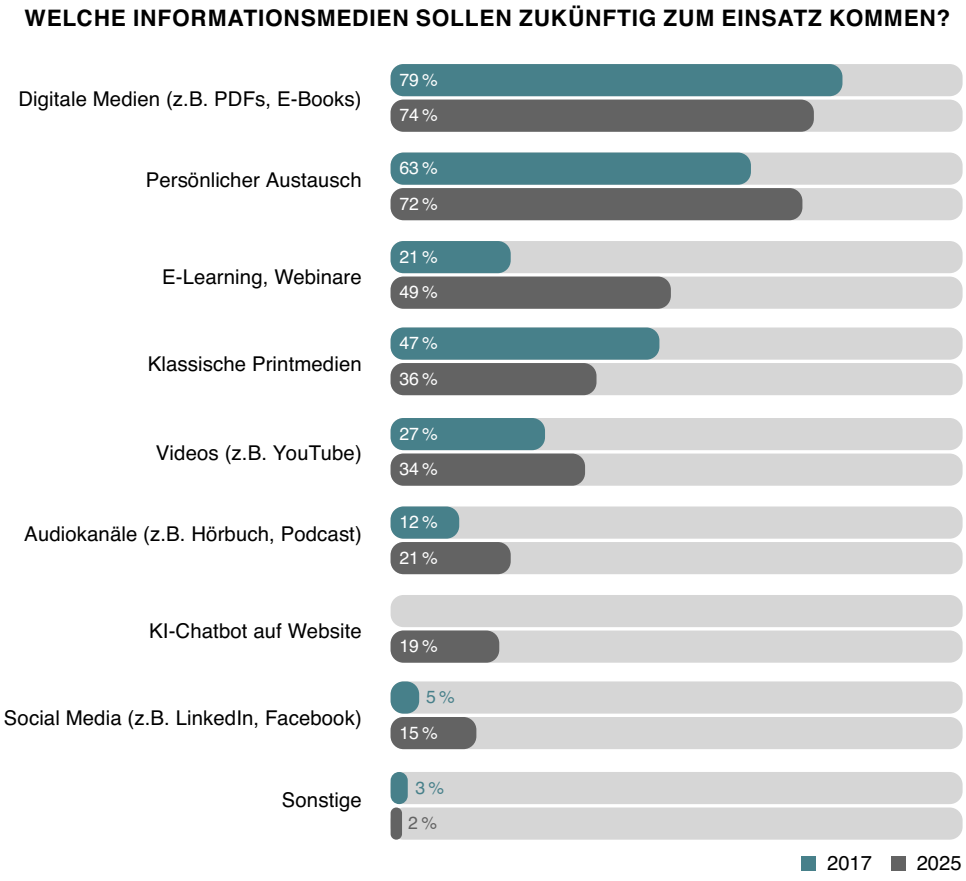

Abb. 4; 2017: n = 202 Befragte; 2025: n = 47 Befragte; Mehrfachnennungen möglich; Quelle: Rüsen et al. (2026), S. 13.

ning-Formate und Webinare (von 21 % auf 49 %) gewinnen an Bedeutung. Digitale Medien (von 79 % auf 74 %) bleiben zentral, während Print (von 47 % auf 36 %) an Relevanz verliert. Zugleich werden Videos (von 27 % auf 34 %), Audioformate (von 12 % auf 21 %) und Social Media (von 5 % auf 15 %) häufiger als ergänzende Informationsmedien genutzt.

Die Praxis wünscht sich kein einzelnes Idealformat, sondern ein Zusammenspiel aus verdichteten Einstiegen, vertiefenden Praxisleitfäden, dialogischen Formaten und digitalen Zugängen. Genau in diese Richtung entwickeln sich auch die Kommunikationsformate der WIFU-Stiftung weiter.

Wirksame Wissenschaftskommunikation entsteht folglich dort, wo wissenschaftliche Fundierung, Übersetzung, Kontextualisierung und Austausch ineinandergreifen. Für einen gelungenen Wissenschaft-Praxis-Transfer müssen Erkenntnisse verständlich verdichtet, anwendungssensibel eingeordnet, dialogisch weiterentwickelt und langfristig zugänglich gemacht werden.

V. Fazit

Die Studie „Familienunternehmertum im Blick“ zeigt, dass die Herausforderungen von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien 2025 nicht grundlegend andere sind als 2017. Sie stellen sich jedoch unter veränderten und als deutlich unsicherer wahrgenommenen Rahmenbedingungen. Strategie, Nachfolge, Family Governance, Erbschaftsteuer bleiben die „Dauerbrenner“. Verändert hat sich lediglich die Rahmung. Externe Kontexte dringen stärker in alle drei Bereiche ein, und der Koordinationsbedarf an den Schnittstellen von Unternehmen, Familie und Eigentum wächst.

Für die Forschung bieten die identifizierten Forschungspfade eine empirisch fundierte Agenda, die stärker an realen, praxisrelevanten Entscheidungsproblemen ansetzt als an theoretischen Modelllücken. Die dargelegte Forschungslandkarte und die aufgeführten Forschungspfade sollen der Forschungsgemeinschaft im Bereich des Familienunternehmertum als Orientierungshilfe für die Ausgestaltung zukünftiger Forschungsprojekte dienen. Sollte diese Orientierungshilfe Anklang im Forschungsfeld finden, haben sich die diesbezüglichen Hoffnungen der Autorinnen und Autoren erfüllt. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

DIHK (2025):
Mehr Freiraum für Unternehmen. IHK-Unternehmensbarometer 2025. Berlin/Brüssel: Deutsche Industrie- und Handelskammer. https://www.dihk.de/resource/blob/129188/dac3aa9a8346c-0d91a179e07b6ad5f7d/ihk-unternehmensbarometer-bundestagswahl-2025-data.pdf; zuletzt abgerufen am 1. Juni 2026 um 12:00 Uhr.

PwC/Intes Akademie für Familienunternehmen (2025):
Family Business Survey – Zurück auf die Erfolgsspur. Zentrale Ergebnisse aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. https://www.pwc.de/de/mittelstand/pwc-12ter-family-business-survey-auskopplung-dach-region.pdf; zuletzt abgerufen am 1. Juni 2026 um 12:00 Uhr.

Rüsen, T. A./Engelmann, S./Orenstrat, R. (2026):
Familienunternehmertum im Blick. Fragen, die Mitglieder von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien aktuell bewegen. Witten: WIFU-Stiftung.

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2024):
Bürokratie als Wachstumsbremse: Bestandsaufnahme und Reformansätze. Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen. Erstellt vom ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. München: Stiftung Familienunternehmen. https://www.familienunternehmen.de/de/publikationen/buerokratie-als-wachstumsbremse-bestandsaufnahme-und-reformansaetze; zuletzt abgerufen am 1. Juni 2026 um 12:00 Uhr.

Tagiuri, R./Davis, J. A. (1996):
Bivalent Attributes of the Family Firm. In: Family Business Review, 9(2), S. 199–208. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x

Wimmer, R./Kormann, H. (2019):
Die künftige Forschung zu Familienunternehmen. Macht dieser Unternehmenstyp wirtschaftlich wirklich einen Unterschied? In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 9(2), S. 50–55.

Stephanie Engelmann ist Wissenschaftsmanagerin der WIFU-Stiftung und verantwortet praxisrelevante Forschungsprojekte.

Prof. Dr. Tom A. Rüsen ist Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung. Schwerpunkte seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit sowie seiner Publikationen liegen in der Analyse von Konflikt- und Krisendynamiken in Familienunternehmen sowie in der Entwicklung praxisnaher Konzepte zur Stärkung von Resilienz und Langlebigkeit in Unternehmerfamilien.

Dr. Ruth Orenstrat verantwortet die Wissenschaftskommunikation der WIFU-Stiftung und ist Co-Autorin praxisnaher Studien.

KEYWORDS
praxisrelevante Forschung • Wissenschaftskommunikation • Wissenschaft-Praxis-Dialog • Zukunftsfähigkeit