



PRAXISLEITFADEN

# TREUHÄNDERMENTALITÄT IN WACHSENDEN UNTERNEHMERFAMILIEN

WIE EINE TRANSGENERATIONALE HALTUNG  
ZU EIGENTUM UND VERMÖGEN  
AKTIV HERGESTELLT WERDEN KANN

von  
Heiko Kleve, Fabian Simons  
und Tobias Köllner

Mit einem Vorwort von  
Tom A. Rösen

Herausgeber

**WIFU**  
STIFTUNG



# IMPRESSUM

## **VERANTWORTLICH:**

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

**Redaktion:** Monika Nadler

**Gestaltung:** Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

**Titelfoto:** istock: PJPhoto69

**Foto S. 4:** WIFU-Stiftung

**Fotos Seite 26:** WIFU-Stiftung (2), Wittener Institut für Familienunternehmen

**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

Februar 2024

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2 Treuhändermentalität: Sozio-Moral versus Recht</b>	<b>7</b>
<b>3 Der Doing-Business-Family-Ansatz</b>	<b>9</b>
3.1 Balancemanagement .....	9
3.2 Konstruktion von Zusammenhalt und Gemeinsamkeit .....	9
3.3 Displaying Family .....	10
<b>4 Das <i>Doing</i> oder: die vier Herstellungspraxen der Treuhändermentalität</b>	<b>12</b>
4.1 Familiäre Herstellungspraxen .....	13
4.2 Emotionale Herstellungspraxen .....	15
4.3 Personelle Herstellungspraxen .....	17
4.4 Finanzielle Herstellungspraxen .....	19
<b>5 Resümee: Geben und Nehmen als bindender elementarer Sozialprozess zur Festigung der Treuhändermentalität</b>	<b>22</b>
<b>6 Quellen und weiterführende Literatur</b>	<b>24</b>
<b>Kontakt</b>	<b>26</b>

**E**in Paradigmenwechsel vollzieht sich in den Familienunternehmen. Mit dem Wachstum der Familien(zweige) und zunehmender Akzeptanz für eine egalitäre Vererbung erlangen mehr und mehr Familienmitglieder eine Anteilseignerschaft – und damit Mitspracherecht und Verfügungsgewalt –, die dem Familienunternehmen nicht in einer operativen Führungsrolle verbunden sind und manchmal nicht einmal mehr in einer Aufsichts- oder Beiratsrolle.

Welche Folgen hat diese Entwicklung für das Ziel, den Bestand des Familienunternehmens zu sichern und dieses an die nächste Generation weiterzugeben? Es lohnt sich, hierüber einmal nachzudenken und zu diskutieren. Für ein Familienunternehmen wäre es fatal, die Dinge einfach laufen zu lassen.

In der Rückschau war es doch, mit groben Strichen gezeichnet, so: Der oder die (wenigen) Anteilseigner hatten eine operative Führungsrolle im Unternehmen inne. Aus dieser Tätigkeit bezogen sie eine auskömmliche Vergütung, gesellschaftliches Ansehen und Identität. Die Verzinsung des Eigenkapitals war da eine nachrangige Größe.

Mittlerweile aber spreizt sich hier etwas auf: Neben den nach wie vor im Unternehmen tätigen Familienmitgliedern wächst die Gruppe derer, die beruflich und/oder privat ganz andere Wege gegangen sind oder gehen. Dahinter muss kein Desinteresse am Familienunternehmen stehen. Doch für eine Gesellschafterin, die in Südamerika oder Neuseeland lebt, ist die Bindung an das Unternehmen nachvollziehbarerweise schwächer als bei ihren Verwandten am Unternehmenssitz in Ostwestfalen oder auf der Schwäbischen Alb. Der Fokus des Interesses am Unternehmen wird sich bei diesen Anteilseignern verschieben, nicht länger ist die Reputation bei den Stakeholdern am Unternehmenssitz relevant, sondern die regelmäßige Ausschüttung. Die Mentalität eines an Rendite interessierten Investors bildet sich heraus, häufig verstärkt durch die Einflüsse von Ehe- und Lebenspartnern oder Beratern.

An diesem Punkt ist es für jede groß gewordene Unternehmerfamilie wichtig innezuhalten. Wie wird, soll und kann es weitergehen? Gibt es überhaupt eine Alternative zu dieser Entwicklung in Richtung Investorengedanken? In diesem Leitfadens stellen die Autoren eine in der Praxis (noch) weit verbreitete



Alternative vor: die Mentalität eines Treuhänders. Dieser trifft seine Entscheidungen nach der Kernüberzeugung, dass er (oder sie) das Familienunternehmen bzw. Anteile daran lediglich als Eigentum auf Zeit bekommen hat und damit die Verpflichtung verknüpft ist, so uneigennützig zu handeln, dass das Unternehmen an die nächste Generation übergeben werden kann. Zeigt die Nadel des inneren Kompasses in diese Richtung, werden manche das Unternehmen gefährdende und am Eigennutz orientierte Überlegungen entschärft.

Doch die Treuhänderschaft bleibt ein frommer Wunsch, wenn sie nicht aktiv gefördert wird. Es ist nie gut, auf Selbstverständlichkeiten zu setzen nach dem Motto: „Die werden doch von selbst einsehen, was sie am Unternehmen haben und ihren Vorfahren schuldig sind.“ Nein, das werden sie nicht, zumindest nicht alle für alle Zeiten. Das Wachsen und Gedeihen-Lassen einer Treuhändermentalität ist ein tief in die Dynamiken einer Unternehmerfamilie eingreifender, aktiver und zu gestaltender Prozess, der die familiären Beziehungen genauso umfasst wie finanzielle Prozeduren, emotionale Bindungen und personelle Strukturen. Die Lektüre dieses Praxisleitfadens wird deutlich machen, dass eine Unternehmerfamilie hergestellt werden muss, so absonderlich das vielleicht zunächst klingt. Lassen Sie sich von den Autoren mitnehmen in das Konzept des „Doing Business Family“ und lernen Sie die nicht juristischen, sondern sozialpsychologischen Dimensionen des Begriffs „Treuhänderschaft“ kennen. Hierin liegen wertvolle Ansätze, wie eine wachsende Unternehmerfamilie die individuellen Wege und Interessen ihrer Mitglieder respektieren und gleichzeitig die Transgenerationalität ihres Unternehmertums bewahren kann.

**Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

# 1 | EINLEITUNG

---

**T**ransgenerationalität ist *das* Bestimmungskriterium für Familienunternehmen. Diese Unternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass innerhalb der Eigentümer- bzw. der Unternehmerfamilien erfolgreich eine wichtige Intention realisiert wird, und zwar, das Unternehmenseigentum in die jeweils nächste Generation zu führen. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass die Gesellschafter und Gesellschafterinnen innerhalb der Unternehmerfamilie ihre Eigentumsanteile in Treuhänderschaft halten für ihre Kinder, Enkel, Urenkel, kurz: für ihre Nachkommen. Diese Form des transgenerationalen Verständnisses von Unternehmenseigentum wird auch als *Treuhändermentalität* bezeichnet.

Mit „Treuhändermentalität“ wird kein rechtliches, sondern ein *sozialpsychologisches* Konzept verstanden, das den *Diskurs* von Familiengesellschaftern mit ihrem Unternehmen und Vermögen prägt. Es handelt sich dabei um eine Haltung, die über den reinen Besitz von Unternehmensanteilen hinausgeht und eine emotionale, wertebasierte Bindung sowie Verpflichtung der Gesellschafter bezüglich des Unternehmens fördert. Die Treuhändermentalität steht im Gegensatz zur reinen „Investorenmentalität“, indem sie die Idee der Eigentums- und Vermögenssicherung durch die Betonung von moralischen und familiären Werten erweitert. Dies beinhaltet einen aktiven und bewussten Ansatz zur Bewahrung und Weitergabe von Familieneigentum über Generationen hinweg.

Im Gegensatz dazu wären Gesellschafter in einer Investorenhaltung vermutlich vor allem daran interessiert, so schnell wie möglich so viel wie möglich an Rendite aus ihrem Investment herauszuziehen, würden also eher eine finanzielle bzw. vermögensstrategische Kurzfristorientierung verfolgen. Gesellschafter von Familienunternehmen, die sich an der Treuhändermentalität orientieren, fokussieren jedoch auf die langfristige Erhaltung des Unternehmens und nehmen dafür im Vergleich zu Investoren bescheidenere Dividendenhöhen oder kleinere Ausschüttungen in Kauf.

In diesem Praxisleitfaden analysieren und reflektieren wir diese Haltung bzw. diesen Diskurs mit dem *Doing-Family*-Ansatz, den wir zu einem *Doing-Business-Family*-Konzept weiterentwickelt haben.<sup>1</sup> Diese Analyse bezieht daher auch, aber nicht in erster Linie, finanzielle Aspekte ein. Sie fokussiert jedoch vor allem auf familiäre Beziehungen, emotionale Bindungen, personelle Strukturen und vermögensstrategische Praktiken. Damit wird sichtbar, dass die soziale Konstruktion und laufende Aktualisierung der Treuhändermentalität als *Diskurs innerhalb der Unternehmerfamilie* über die rein ökonomische Sichtweise hinausgeht und die Bedeutung von Werten, Traditionen und einer gemeinsamen familiären Identität im Kontext von Familienunternehmen betont. Treuhändermentalität wird als eine kommunikative Herstellungspraxis beschrieben, die von den Gesellschaftern aktiv gestaltet wird, um eine transgenerationale Bindung an das Unternehmen sowie dessen ideelle wie materielle Werte zu ermöglichen.

Das hier angewandte theoretische Konzept des *Doing Business Family* kann als eine Ergänzung der systemtheoretischen Konzepte verstanden werden, die am WIFU in den vergangenen Jahrzehnten entwickelt wurden.<sup>2</sup> Insbesondere der in zwölf Schritte ausdifferenzierte Prozess der Familienstrategieentwicklung, wie er von Tom Rüsen, Arist von Schlippe und Torsten Groth auf der Grundlage qualitativer Forschung ausgearbeitet wurde, kann als Rahmen verstanden werden, der auch die sozialen Herstellungspraxen, die im *Doing-Business-Family*-Ansatz beschrieben werden, umfasst.<sup>3</sup>

Daran anschließend verfolgen wir mit diesem Praxisleitfaden das Ziel, einen Einblick in die eigentums- und vermögensbezogenen Herausforderungen wachsender Unternehmerfamilien zu geben.<sup>4</sup> Diesbezüglich wollen wir Wege aufzeigen, wie diese Familien ihre Gesellschafterkreise zusammenhalten und vor einem möglichen Zerfall bewahren können. Die Dynamik und Komplexität, die mit der Weitergabe von Unternehmensanteilen über Generationen einhergehen, stehen also im Mittelpunkt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Köllner & Kleve (2023).

<sup>2</sup> Siehe dazu etwa und zur Übersicht Simon et al. (2005); v. Schlippe et al. (2017) sowie Kleve (2020).

<sup>3</sup> Siehe dazu etwa Rüsen et al. (2022a).

<sup>4</sup> Vgl. ausführlicher zum Thema der wachsenden Unternehmerfamilie: Kleve (2019), Jaffé (2023) sowie Wimmer et al. (2022).

In einer Zeit, in der gesellschaftliche Akzeptanz für eine egalitäre Vererbung von Gesellschafteranteilen zunimmt, sehen sich zahlreiche wachsende Unternehmerfamilien mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Die Blutsverwandschaft und das gemeinsame Eigentum allein reichen nicht mehr aus, um die Motivation der Gesellschafter zur Bewahrung und Weitergabe ihres Eigentumsanteils an die nächste Generation zu gewährleisten. Daher rücken wir den sozio-moralischen Diskurs über den Umgang mit Familienvermögen in den Fokus.

*Die Treuhändermentalität wird dabei als entscheidend bewertet. Denn sie dient nicht nur als Abgrenzung zur Investorenmentalität, sondern fördert auch die emotionale und wertebasierte Interpretation der Eigentümerschaft. In dieser Perspektive liegt der Schlüssel zur Bindung und Identifikation der Familiengeschafter mit ihrem Unternehmen.<sup>5</sup>*

Der vorliegende Praxisleitfaden führt durch die verschiedenen Ebenen der Treuhändermentalität, von familiären über emotionale, personelle bis zu finanziellen Herstellungspraxen. Dabei wird deutlich, dass die Herstellung dieses Phänomens nicht nur eine Frage der Vermögensverwaltung ist, sondern tief in die Dynamiken familiärer Beziehungen, emotionaler Bindungen, personeller Strukturen und finanzieller Praktiken eingreift. Somit liefern wir nicht nur eine forschungs- und theoriebasierte Reflexion, sondern vor allem einen Guide, der Unternehmerfamilien dabei unterstützt, eine transgenerationale Haltung zu Eigentum und Vermögen immer wieder erneut aktiv herzustellen. Die beschriebenen Herstellungspraxen kombinieren wir mit Fragestellungen, die Unternehmerfamilien für sich beantworten sollten, wenn sie ihr transgenerationales Unternehmertum sichern sowie ihre Identität und ihren Zusammenhalt über die Zeit bewahren wollen.



<sup>5</sup> Diesem Praxisleitfaden liegen zwei umfangreiche wissenschaftliche Arbeiten zugrunde, deren Essenzen hier praxisorientiert und um zahlreiche Reflexionsfragen ergänzt präsentiert werden. Diese sind Rösen et al. (2021a; 2021b) und vor allem Simons (2023). Grundlegend dazu siehe auch Kleve et al. (2020).

## 2 | TREUHÄNDERMENTALITÄT: SOZIO-MORAL VERSUS RECHT

---

**T**reuhändermentalität“ ist kein fixierter wissenschaftlicher Begriff, sondern wird im Rahmen dieses Praxisleitfadens als ein sozio-moralischer Diskurs betrachtet, den Unternehmerfamilien mit wachsenden und auch besonders großen Gesellschafterkreisen führen. Dieser Diskurs löst verschiedene Konsequenzen aus, darunter *Transgenerationalität*, *Sinnstiftung* und *Zusammenhalt* innerhalb der Unternehmerfamilie. Dennoch ist es wichtig zu betonen, dass der Begriff „Treuhänder“ seinen Ursprung im Bürgerlichen Recht hat. Er bezieht sich auf die rechtsgeschäftliche Treuhand, bei der eine Person die Rechtsmacht über Vermögensgegenstände im Auftrag eines anderen ausübt, die ihm „zu treuen Händen“ mittels eines Vertrags durch einen sogenannten Treugeber übertragen wurde. „Einem Treuhänder werden Rechte zur Ausübung in eigenem Namen eingeräumt mit der Einschränkung, dass er sie nur in fremdem Interesse ausüben darf. Er tritt nach außen hin frei auf, ist aber im Innenverhältnis gegenüber dem Treugeber beschränkt.“<sup>6</sup>

Dieses Verständnis wird in wachsenden Unternehmerfamilien aufgegriffen. Im Bewusstsein, dass das Unternehmen eigentlich von der gegenwärtigen Generation nur für die zukünftige Generation verwaltet wird (also ein „Besitz auf Zeit“ ist), wird der Begriff der Treuhänderschaft eher metaphorisch verwendet, um die Idee der *Treue zur Familie und zum Unternehmen* sowie insbesondere den Verzicht auf den Verkauf von Unternehmensanteilen zu betonen. Demgegenüber wäre (um im Bild der Treuhänderschaft zu bleiben) ein Verkauf der individuellen Anteile geradezu ein Verrat an den kommenden Generationen.

Diese Treuhänderschaft ist also eher ein sozial-psychologisches Konstrukt, ein Mindset bzw. eine Haltung, vor allem jedoch ein kommunikativer Diskurs der Gesellschafter und kein formelles rechtliches Treuhandverhältnis. Die Vorstellung, dass auch zukünftige Generationen Treuhänder des Familienvermögens sowie der Anteile sind, basiert auf sozio-moralischer Kommunikation in der Unternehmerfamilie und einer sozialen Zukunfts konstruktion,

die daraus resultiert. Diese Kommunikation bezieht sich in erster Linie auf die emotionale und moralische Aufladung der Eigentümerschaft sowie in zweiter Linie auf rechtliche Vertragsverhältnisse.

Dabei ist die Idee der Transgenerationalität, also die Absicht, Unternehmensanteile über Generationen hinweg weiterzugeben, von entscheidender Bedeutung für Familienunternehmen. Eine transgenerationale Vision für das Unternehmen löst Gefühle von persönlicher und sozialer Erfüllung aus. Dies führt dazu, dass Familienmitglieder bereit sind, die Unternehmensziele über ihre eigenen zu stellen und dem Unternehmen ihr Humankapital, soziales Engagement sowie finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Diese Werte und Verhaltensweisen sind essenziell für das Familienunternehmen und sollten auf der Ebene der Familiengeschafter gepflegt und bewahrt werden.

Der vorliegende Praxisleitfaden beschäftigt sich mit unternehmerischen Eigentümerfamilien, die von Generation zu Generation immer weiter wachsen, deren Gesellschafterzahl also stetig steigt. Dies resultiert daraus, dass sich die Familie entschieden hat, die Unternehmensanteile an alle Nachkommen egalitär weiterzugeben, und zwar unabhängig davon, ob diese operativ im Unternehmen tätig sind oder nicht. Zugleich setzt dies voraus, dass das Unternehmen oder die in einer Holding verbundenen Unternehmen ebenfalls wachsen.

Der in diesem Praxisleitfaden in Blick genommene Typ von Unternehmerfamilien entsteht also aufgrund der wachsenden Akzeptanz der egalitären Vererbung von Gesellschafteranteilen an alle Nachkommen einer Familie. Diese mehrgenerationalen Unternehmerfamilien, die auch als Dynastien bezeichnet werden könnten, aus einer Vielzahl familiärer Gesellschafter bestehend, gewinnen in der Familienunternehmensforschung zunehmend an Bedeutung. Aktuelle Studien gehen von mindestens 30 deutschen Unternehmen mit großen Gesellschafterkreisen von 50 und mehr Familiengeschaftern aus.

---

<sup>6</sup> Simons (2023), S. 35.

Daher wurde bereits im Jahr 2016 am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) ein Forschungsprojekt zu spezifischen *Family-Governance*-Problemfeldern in solchen Unternehmerfamilien initiiert. Eines dieser Problemfelder betrifft die Etablierung und den Erhalt der emotionalen und wertebasierten Interpretation der Eigentümerschaft, also die Motivation der Familienmitglieder, an ihrem Gesellschafterstatus festzuhalten. Diese Unternehmerfamilien bedienen sich hierbei der Konzeption der Treuhändermentalität, wie in dem Projekt schnell deutlich wurde.<sup>7</sup>

In diesen wachsenden Unternehmerfamilien wird ein Abgrenzungsdiskurs gepflegt, bei dem diskursiv die Treuhändermentalität als Modell der Investorenmentalität gegenübergestellt wird. Das bedeutet, dass es einerseits Familiengeschafter gibt, die

ihre Anteile am Familienunternehmen als finanzielle Investition sehen, die eine angemessene *Rendite* abwerfen muss. Andererseits gibt es Familiengeschafter, die mit ihrem Anteil mehr als nur eine finanzielle Investition verbinden, vor allem nämlich *Identität*. Diese Eigentümer erwarten, dass ihr Anteil am Unternehmen und sein hoher immaterieller Wert erhalten bleiben oder sogar gesteigert an die nächste Gesellschaftergeneration weitergegeben werden kann.

Im Folgenden gehen wir daher der Frage nach, wie die Treuhändermentalität von den Unternehmerfamilien auf Gesellschafterebene hergestellt wird. Die Antwort auf diese Frage wird mithilfe des *Doing-Business-Family*-Ansatzes gegeben, der darauf abzielt, die Herstellung der Unternehmerfamilie zu untersuchen.

## REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Welches Vererbungsmuster realisieren Sie in Ihrer Unternehmerfamilie bezüglich der Gesellschafteranteile?
- ➔ Wenn in Ihrer Unternehmerfamilie egalitär an alle Familienmitglieder der jeweils nächsten Generation vererbt wird: Was denken und empfinden Sie, wenn Sie sich vergegenwärtigen, dass dadurch die Unternehmerfamilie bzw. der Gesellschafterkreis von Generation zu Generation immer größer wird?
- ➔ Wie wird die emotionale Bindung der Familiengeschafter an ihre Unternehmensanteile sowie an die wachsende Unternehmerfamilie gestaltet?
- ➔ Was tun Sie in Ihrer Familie bzw. im Gesellschafterkreis aktiv dafür, damit sich die Treuhändermentalität immer wieder neu entwickelt?
- ➔ Welche Herausforderungen sehen Sie, um die transgenerationale Haltung auf die nächste Generation zu übertragen?

<sup>7</sup> Siehe dazu Simons (2023) und ferner auch noch einmal Rösen et al. (2021a; 2021b).



# 3 | DER DOING-BUSINESS-FAMILY-ANSATZ

---

Um zu verstehen, wie die Treuhändermentalität im Rahmen des *Doing Business Family* realisiert wird, haben wir in einem Forschungsprojekt sieben dynastische Großfamilien aus dem deutschsprachigen Raum untersucht, von denen die kleinste etwa 100 Gesellschafter hatte und die größte sogar über 400.<sup>8</sup> Die Familien repräsentieren eine Vielfalt an Größen und Branchen, von Pharma über Chemie bis hin zur Metallindustrie. Mit diesen Familien haben wir sieben ganztägige Workshops durchgeführt und diese aufgezeichnet. Die so gewonnenen Daten wurden mithilfe der Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Unser Ziel war es, nicht nur beschreibende Erkenntnisse zu gewinnen, sondern ein tiefgehendes und erklärendes Verständnis sowie organisches Wissen über das Phänomen der Treuhändermentalität zu erlangen.

Die Analyse hat klar gezeigt, dass die Treuhändermentalität in diesen großen Familienunternehmen nicht einfach auf rechtliche Verträge oder formale Strukturen zurückzuführen ist. Vielmehr wird sie durch die *alltäglichen Handlungen und Praktiken* der Familienmitglieder, also durch das *Doing Business Family* geprägt. Das bedeutet, dass die Treuhändermentalität nicht nur als eine formale Angelegenheit betrachtet wird, sondern als ein tief verankertes Verständnis und Handeln, das durch die generationsübergreifende Praxis der Familie geformt wird.

Es ist grundlegend, zunächst den klassischen *Doing-Family-Ansatz* aus der Familiensoziologie zu betrachten<sup>9</sup> und diesen dann auf die Unternehmerfamilie als *Doing-Business-Family-Ansatz* zu beziehen.<sup>10</sup> Denn mit diesem Konzept wird die Auffassung unterstrichen, dass Familie eine aktive soziale Leistung darstellt, die im täglichen Handeln der Familienmitglieder gestaltet und bewahrt wird. Im Zentrum stehen dabei die alltäglichen Handlungen und Praktiken („Doings“), welche den Lebensalltag der Familie formen und damit auch wichtige kognitive und emotionale Haltungen erzeugen und sichern, u. a. die hier relevante Treuhändermentalität.

In der Familiensoziologie wird das *Doing Family* in drei Grundformen bzw. Herstellungspraxen unterteilt:

## 3.1 | BALANCEMANAGEMENT

---

Hierbei geht es um koordinierte Anstrengungen der Familienmitglieder, das Familienleben im Alltag praktisch umsetzbar zu machen. Gemeinsame Abstimmungsprozesse und Verschränkungsleistungen stehen im Vordergrund, um den gemeinsamen Lebens- sowie bei Unternehmerfamilien auch den Arbeits- und Eigentumszusammenhang zu gestalten. Besondere Bedeutung kommt den gemeinsamen kopräsenten Zeiten zu. Letztlich geht es darum, die jeweiligen Erwartungen aufeinander abzustimmen und miteinander zu verbinden. Das erfordert in Unternehmerfamilien nicht nur die Abstimmung des Familienlebens, sondern auch die Koordination von Arbeits- und Eigentumsverpflichtungen. Familienmitglieder müssen ihre beruflichen und familiären Rollen miteinander vereinen, um eine ausgewogene Lebensqualität zu gewährleisten. Die Herausforderung besteht darin, die Erwartungen an familiäre Beziehungen mit den Anforderungen des Unternehmertums in Einklang zu bringen.

## 3.2 | KONSTRUKTION VON ZUSAMMENHALT UND GEMEINSAMKEIT

---

Dieses Herstellungsprinzip bezieht sich auf das familiäre Netzwerk und die identitätsorientierte Konstruktion von Familie als Gruppe. Ziel ist es, eine Verbindung und gemeinsame Identität innerhalb der Familie zu schaffen. Letztlich zeigt sich dies im *Wir-Gefühl*, das alle Familienmitglieder miteinander verbindet und auf eine gemeinsame Perspektive der Zugehörigkeit ausrichtet. Das geht in Unternehmerfamilien über die traditionelle familiäre Ebene hinaus: Hier steht die Schaffung einer einzigartigen Unternehmerfamilien-Identität im Fokus. Das familiäre Netzwerk wird nicht nur auf persönlicher Ebene betont, sondern auch als strategisches Element des Unternehmens gestaltet. Die Identitätsbildung zielt darauf ab, eine gemeinsame familiäre und geschäftliche Vision zu entwickeln, die die Mitglieder nicht nur als Familie, sondern auch als soziale Einheit des gemeinsamen Unternehmertums verbindet.

---

<sup>8</sup> Vgl. Rüsen et al. (2021a; 2021b) sowie nochmals Simons (2023). Siehe dazu ferner auch Simons et al. (2023).

<sup>9</sup> Vgl. ausführlich dazu Jurczyk et al. (2014).

<sup>10</sup> Vgl. dazu bereits Köllner & Kleve (2023).

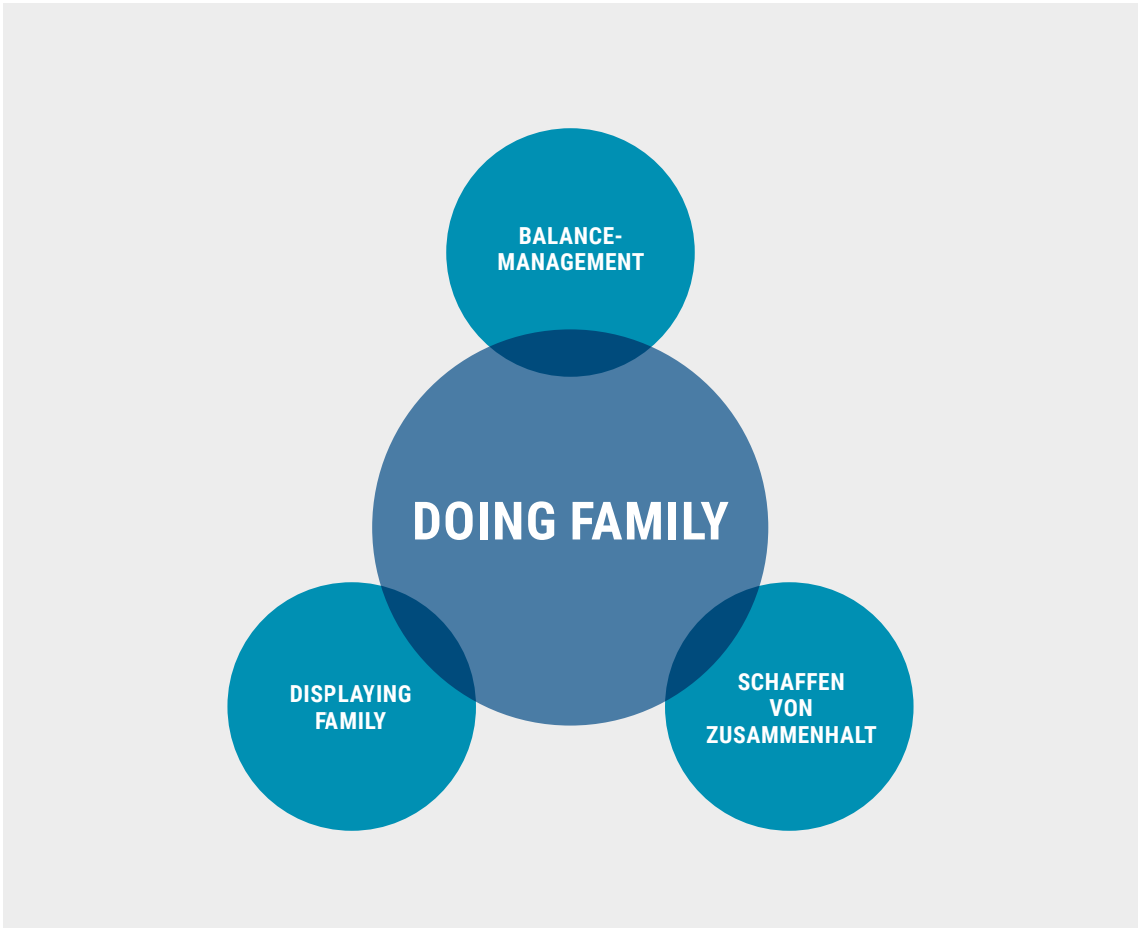


Abbildung 1: Das Doing Family-Konzept (eigene Darstellung)

### 3.3 | DISPLAYING FAMILY

**H**ier geht es darum, dass die Zugehörigkeit zur Familie *gezeigt* wird, dass sie für die Familie selbst, aber insbesondere auch für das familiäre Umfeld in Szene gesetzt wird. Das kann beispielsweise durch Fotos geschehen, aber auch durch die Entwicklung und Präsentation eines Familienstammbaums oder Genogramms der familiären Herkunftsverhältnisse und verwandtschaftlichen Verbundenheit miteinander. Zusätzlich spielen bestimmte Handlungsdimensionen wie Routinen und

Rituale eine Rolle. Das geht in Unternehmerfamilien häufig über die bloße Darstellung von familiärer Verbundenheit hinaus und wird zu einem Instrument der unternehmerischen Markenbildung. Die Familie wird nicht nur als Inhaber, sondern auch als Markenbotschafter wahrgenommen. Dies kann durch gezieltes Storytelling, die Betonung von familiären Werten in der Unternehmenskultur und die Integration von Familiengeschichten in die Unternehmensnarrative<sup>11</sup> geschehen. Die Marke der Unternehmerfamilie wird so zu einem integralen Bestandteil des Unternehmenserfolgs und der öffentlichen Wahrnehmung.

<sup>11</sup> Vgl. exemplarisch dazu Kleve et al. (2023).

Im Kontext dieser Herstellungsmechanismen der Familie bzw. der Unternehmerfamilie vollzieht sich auch der sozio-moralische Diskurs,<sup>12</sup> der die Treuhändermentalität in den Fokus der familiären Aufmerksamkeit rückt. Wichtig dabei ist, dass die Treuhänderschaft nicht nur auf den finanziellen Aspekten des Eigentums und des Vermögens liegt. Vielmehr stehen, wie nicht oft genug betont

werden kann, die emotionalen und moralischen Verbindungen im Brennpunkt, die die Familie als Treuhändergemeinschaft zusammenhalten. Die Treuhändermentalität wird somit zu einem integralen Bestandteil der familiären Identität und sie wird darüber hinaus in den täglichen Handlungen und Entscheidungen der Mitglieder der Unternehmerfamilie sichtbar.

## REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Wie vollzieht sich in Ihrer Unternehmerfamilie das Balancemanagement, wie stimmen Sie also Ihre unterschiedlichen Erwartungen und Lebensziele sowie die familiären, unternehmens- sowie eigentumsbezogenen Verpflichtungen mit- und aufeinander ab?
- ➔ Wie schaffen Sie in Ihrer Unternehmerfamilie Zusammenhalt und Gemeinsamkeit, was tun Sie also aktiv dafür?
- ➔ Wie vollzieht sich in Ihrer Unternehmerfamilie das Displaying Business Family, wie, wo und wann inszenieren Sie sich also als Unternehmerfamilie und welche Wirkungen intendieren Sie damit?
- ➔ Wo sehen Sie hinsichtlich Ihres Doing Business Family Ihre Stärken, wo Ihre Schwächen?
- ➔ In welcher Hinsicht und Weise wollen Sie das Doing Business Family Ihrer Unternehmerfamilie verbessern, möglicherweise sogar professionalisieren?
- ➔ Wie zahlt das Doing Business Family auf die Sicherung, Gestaltung und Weitergabe der Treuhändermentalität ein?
- ➔ Was könnten Sie noch tun, um die Treuhändermentalität in Ihrer Unternehmerfamilie zu stärken?

<sup>12</sup> Vgl. beispielhaft zum Konzept des sozio-moralischen Diskurses und seiner Entstehung Köllner (2011).

## 4 | DAS *DOING* ODER: DIE VIER HERSTELLUNGSPRAXEN DER TREUHÄNDERMENTALITÄT

Die soziale Herstellungspraxis der Treuhändermentalität bzw. das *Doing Business Family* innerhalb der Unternehmerfamilie lässt sich in vier Dimensionen unterteilen, und zwar in

1. familiäre Herstellungspraxen
2. emotionale Herstellungspraxen
3. personelle Herstellungspraxen und
4. finanzielle Herstellungspraxen.

Bevor diese Praxen ausführlicher dargestellt und Reflexionsfragen für Unternehmerfamilien offeriert werden, sollen diese Praxen zunächst knapp definiert werden:

- Die *familiäre Herstellungspraxis* der Treuhändermentalität bezieht sich auf Handlungen und Strategien, die darauf abzielen, ein familiäres Gleichheitsideal zwischen den Gesellschaftern aufrechtzuerhalten sowie das Gefühl der familiären Gerechtigkeit zu fördern, insbesondere in Bezug auf die Verteilung von Unternehmenseigentum. Diese Praxis soll sicherstellen, dass alle Familienmitglieder, unabhängig von ihren

Anteilsgrößen, eine Anerkennung, Wertschätzung und gleichberechtigte Behandlung innerhalb des Familiennetzwerks erfahren bzw. dies in dieser Weise erleben können.

- Die *emotionale Herstellungspraxis* der Treuhändermentalität bezeichnet gezielte Maßnahmen und Aktivitäten, mit denen intendiert wird, eine emotionale Bindung der Familiengesellschafter zum Unternehmenseigentum zu schaffen. Dies umfasst die Förderung eines frühzeitigen Aufbaus von emotionaler Eigentümerschaft, die Betonung von glaubwürdigen Standpunkten zum Familienvermögen, die Steigerung der emotionalen Rendite durch nichtfinanzielle Vorteile sowie die Nutzung von Traditionen und Geschichten als emotionale Ressourcen. Diese Praxis zielt darauf ab, eine starke emotionale Verbundenheit der Familienmitglieder mit dem Unternehmen zu etablieren.
- Die *personelle Herstellungspraxis* der Treuhändermentalität bezieht sich auf gezielte Maßnahmen und Prozesse, die durch die Besetzung wichtiger Positionen in Aufsichts- oder Familiengremien

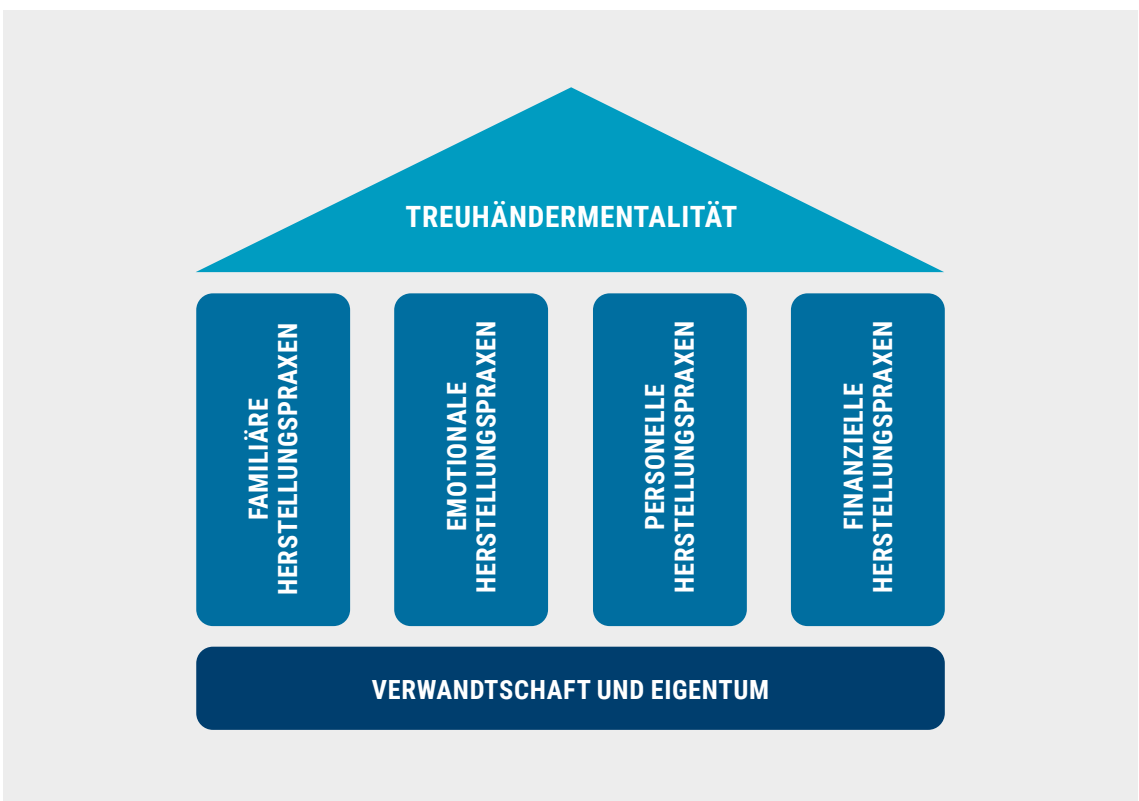


Abbildung 2: Das Doing der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

umgesetzt werden. Hierbei spielen insbesondere die Repräsentanten der Gesellschafterfamilie in ihrer Funktion als Vertrauensstifter eine zentrale Rolle. Diese Praxis zielt darauf ab, eine enge Bindung der Familiengeschafter zum Unternehmen bzw. zur wachsenden Unternehmerfamilie durch persönliche Beziehungen und Vertrauen zu Personen mit fachlicher und familiärer Expertise zu fördern.

- Die *finanzielle Herstellungspraxis* der Treuhändermentalität umfasst gezielte finanzielle Maßnahmen und Strategien, mit denen versucht wird, die Liquiditätsbedürfnisse der Familiengeschafter zu befriedigen. Dies beinhaltet eine ausgewogene Ausschüttungspolitik, die Verzinsung von Gesellschafterdarlehen und Eigenkapitaleinlagen, finanzielle Dienstleistungen als indirekte Liquiditätsquelle sowie die Nutzung des Unternehmensanteils als langfristige Wertanlage. Diese Praxis soll sicherstellen, dass die finanziellen Aspekte der Familiengeschafter im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen und eine nachhaltige Bindung an das Familienunternehmen auch aus finanziellen bzw. vermögensstrategischen Erwägungen gewährleistet ist.

## 4.1 | FAMILIÄRE HERSTELLUNGSPRAXEN

Die Strategien der familiären Herstellungspraxis der Treuhändermentalität spielen eine entscheidende Rolle bei der Verwirklichung des familiären Gleichheitsideals innerhalb von wachsenden Unternehmerfamilien. Obwohl die Anteile im Bereich des Eigentums erhebliche Unterschiede aufweisen können, zielen diese Praktiken darauf ab, ein Gefühl von familiärer Gerechtigkeit und Gleichheit im Familiensystem zu schaffen.

In dem diesem Praxisleitfaden zugrunde liegenden Forschungsprojekt hat sich in mehreren untersuchten Unternehmerfamilien im Laufe der Generationen eine deutliche Ungleichverteilung der Unternehmensanteile sowie eine distributive Ungleichheit entwickelt; und dies trotz der Bemühungen um eine egalitäre Vererbung und die Umsetzung des familiären Gerechtigkeitsprinzips. Diese Entwicklung kann aus familiärer Perspektive als problematisch betrachtet werden, da Minderheitsgeschafter

sich in Bezug auf finanzielle und soziale Aspekte innerhalb der Unternehmerfamilie mit Mehrheitsgeschaftern vergleichen. Sie stellen sich etwa Fragen darüber, warum andere Familienmitglieder, Stämme oder Kleinfamilien im Laufe der Jahre durch das gemeinsame Unternehmen wesentlich wohlhabender geworden sind.

Um dieses Problem anzugehen, werden insbesondere vier Strategien realisiert, um sicherzustellen, dass sich Minderheitsgeschafter im familiären Geschafterkreis als gleichwertig gesehen und wertgeschätzt fühlen, unabhängig von der Größe ihrer Unternehmensanteile:

1. ein Mitspracherecht in Geschafter- und Familiendiskussionen, unabhängig von den Anteilshöhen,
2. der Verzicht auf so genannte Zwerganteils Klauseln,
3. die Unterstützung beim Aufbau von Sekundärvermögen für alle Geschafter und
4. die Entwicklung einer familiären Kultur des gemeinsamen Investierens.

Als eine erste zentrale familiäre Herstellungspraxis lässt sich das *Mitspracherecht in Geschafter- und Familiendiskussionen* benennen. Dieses Recht wird allen Familiengeschaftern gewährt, unabhängig von der Größe ihrer Anteile, und es verleiht ihnen Expertenmacht im Familienkreis. Dieses Mitspracherecht ist Teil der Bemühungen, die Zugehörigkeit der individuellen Geschafter zum Netzwerk der Unternehmerfamilie zu betonen. Es geht bei dieser Herstellungspraxis um deutlich mehr als nur darum, den rechtlichen Anforderungen hinsichtlich eines Informations- bzw. Partizipationsrechts der Geschafter auf den Geschafterversammlungen oder Familienveranstaltungen zu genügen. Vielmehr wird intendiert, auch den Geschaftern mit kleinen Anteilsgrößen auf den einschlägigen Versammlungen die Sicherheit zu geben, dass ihre Argumente bei wichtigen Entscheidungen einen Wert haben. Geschafter mit kleinen Anteilen bekommen so das Gefühl, dass sie in der großen Geschaftergruppe etwas bewirken können, da sie mit den Großaktionären im Sinne des familiären Gleichheitsideals auf eine Ebene gestellt werden.

Das zweite wichtige Element ist der *Verzicht auf Zwerganteils Klauseln*. In wachsenden Unternehmerfamilien hat sich aufgrund der egalitären Vererbung

die Situation ergeben, dass es Gesellschafter mit minimalen Anteilsgrößen gibt. Dies erhöht die familiäre und eigentumsbezogene Komplexität erheblich. Der Verzicht auf Mindestbeteiligungsquoten sendet ebenfalls ein positives Signal an Minderheitsgesellschafter, stärkt den Zusammenhalt und festigt die treuhänderische Position in der wachsenden Unternehmerfamilie.

Die Beschäftigung mit erfolgreich wachsenden Unternehmerfamilien zeigt drittens, dass eine gleichere Vermögensverteilung durch den *Aufbau von Sekundärvermögen* als eine weitere familiäre Herstellungspraxis der Treuhändermentalität betrachtet werden kann. Wachsende Unternehmerfamilien, bei denen die Eigentumsanteile ungleich verteilt sind, zeigen durch geeignete Angebote und Strukturen ihre Bestrebungen, die Vermögensverteilung im Gesellschafterkreis auszugleichen.

Hierauf wird bezüglich der finanziellen Herstellungspraxis noch einmal ausführlicher eingegangen, denn diese Strategie, die eine familiäre Intention hat, lässt sich nur mit vermögensstrategischen Mitteln realisieren.

Trotzdem ist eine vollständige Egalisierung der Vermögensverteilung nicht realisierbar, bedingt u. a. auch durch die starken Disparitäten im Aufbau von Sekundärvermögen angesichts der unterschiedlichen Anteils- und damit Ausschüttungshöhen. Daher dient viertens eine feste Struktur, wie ein für alle Familienmitglieder zugängliches *Single Family Office*, als Beratungsinstitution für Investitionen in verschiedene Assetklassen. Dies trägt dazu bei, eine *familiäre Kultur des gemeinsamen Investierens* zu schaffen, die die Gesellschafter unabhängiger von Dividenden macht und das Gesellschaftervermögen diversifiziert.

## REFLEXIONSFRAGEN

Um die Reflexion und Weiterentwicklung solcher Praktiken in Unternehmerfamilien zu fördern, können folgende sieben Fragen als Grundlage dienen:

- ➔ Wie wird das Mitspracherecht in Gesellschafter- und Familiendiskussionen in Ihrer Unternehmerfamilie aktiv gefördert und wahrgenommen?
- ➔ Welche Maßnahmen könnten und/oder wollen Sie ergreifen, um auf Zwerganteils Klauseln verzichten zu können und dies als positives Signal für Minderheitsgesellschafter einzuführen sowie zu kommunizieren?
- ➔ Inwiefern nutzen Sie ein Family Office oder vergleichbare Institutionen, um eine Kultur des gemeinsamen Investierens zu etablieren und die Diversifizierung des Gesellschaftervermögens zu fördern?
- ➔ Welche spezifischen Angebote und Strukturen haben Sie implementiert, um den Aufbau von Sekundärvermögen in der Familie zu erleichtern?
- ➔ Wie wird die familiäre Gerechtigkeit aktiv in der Unternehmerfamilie reflektiert und umgesetzt, insbesondere in Bezug auf die finanziellen und emotionalen Vorteile?
- ➔ Welche Herausforderungen ergeben sich aus der distributiven Ungleichheit der Unternehmensanteile und wie bewältigen Sie diese?
- ➔ Inwiefern kommunizieren und verankern Sie ein familiäres Gleichheitsideal, um die Zusammengehörigkeit in Ihrer Unternehmerfamilie zu stärken?

## 4.2 | EMOTIONALE HERSTELLUNGSPRAXEN

Die emotionsbezogenen Strategien, die darauf abzielen, die individuelle Gefühlsebene der Familiengeschafter anzusprechen und die Treuhändermentalität zu entwickeln, spielen eine fundamentale Rolle in der langfristigen Stabilität und Nachhaltigkeit von Familienunternehmen. Diese Praktiken umfassen sieben Dimensionen, die darauf abzielen, nicht nur die formal-rechtliche, sondern vor allem die emotionale Bindung der Geschafter an das Unternehmen zu stärken und auch für die zukünftigen Generationen vorzubereiten – im Einzelnen können folgende Praktiken unterschieden werden:

1. frühzeitiger Aufbau einer emotionalen Eigentümerschaft,
2. Etablierung eines glaubwürdigen Standpunkts gegenüber dem Familienvermögen,
3. Steigerung der emotionalen Rendite bzw. des emotionalen Werts der Unternehmensanteile,
4. Pflege von Traditionen und Erzählen von Geschichten,
5. Gestaltung des Netzwerks der wachsenden Unternehmerfamilie,
6. Etablierung einer Vermögenskultur und einer gelebten Vermögenspraxis und
7. liberale Veräußerungsmöglichkeiten von Unternehmensanteilen.

Eine zentrale Praxis ist der *frühzeitige Aufbau einer emotionalen Eigentümerschaft* („emotional ownership“) auf der Ebene der nächsten Geschaftergeneration. Dieser Prozess erfordert nicht nur die Vermittlung von unternehmerischem Wissen, sondern auch die Schaffung eines tieferen Sinns für das Unternehmenseigentum. Hierbei haben sich verschiedene Maßnahmen als wirksam erwiesen, darunter regelmäßige Treffen und spezielle Programme, die darauf abzielen, die Kinder und Jugendlichen aus den Geschafterfamilien bereits in jungen Jahren an die kommende Geschafterstellung und die damit einhergehende Unternehmensverantwortung heranzuführen. Diese Programme könnten Aspekte wie Unternehmensbesuche, interaktive Workshops und Mentoring

umfassen. Die Integration von Kinderbetreuungsprogrammen, die nicht nur auf die Bedürfnisse der Kinder eingehen, sondern auch einen Beitrag zum Interessenaufbau für das gemeinschaftliche Unternehmen leisten sowie junge Eltern entlasten können, stellt einen weiteren wichtigen Baustein dar.

Eine entscheidende emotionsbezogene Herstellungsstrategie der Treuhändermentalität ist die *Etablierung eines glaubwürdigen Standpunkts gegenüber dem Familienvermögen*. Hierbei kommt der innerfamiliären Kommunikation eine zentrale Bedeutung zu. So geht es darum, dass innerhalb der Familie nicht nur ein bestimmter Umgang mit dem Vermögen verbal gefordert, sondern auch – modellhaft – vorgelebt wird, und das vor allem von den Familienrepräsentanten, die wir hinsichtlich der personellen Herstellungspraxis eigens betrachten. Die Vermittlung und die Auswahl der Informationen müssen nicht nur transparent, sondern auch für das Mentale Modell der Unternehmerfamilie<sup>13</sup> passend sein. Insbesondere in Krisensituationen ist eine authentische Kommunikation von entscheidender Bedeutung, um Vertrauen zu schaffen und die Treuhändermentalität zu festigen.

*Die Steigerung der emotionalen Rendite bzw. des emotionalen Werts der Unternehmensanteile* ist ein weiteres komplexes Handlungsfeld. Dies bezieht sich auf die nichtfinanziellen privaten Vorteile, die Eigentümer eines Familienunternehmens erleben. Stolz, familiäre Einbindung und das Gefühl, Teil einer bedeutungsvollen Tradition zu sein, sind nur einige Aspekte, die in den emotionalen Wert einfließen. Die gezielte Förderung eines Bewusstseins für diese Praxis kann die emotionale Bindung der Geschafter weiter stärken. Eine Stärkung dieses Gefühls, zu einer besonderen familiären und/oder unternehmerischen Tradition zu gehören, kann beispielsweise das Weiter- und Wiedererzählen von familiären wie unternehmerischen Geschichten sein, die den unternehmerischen Mut veranschaulichen oder die Kreativität und Cleverness der Unternehmerfamilie bei der Bewältigung von bedrohlichen Krisen in der Vergangenheit.<sup>14</sup>

*Die Pflege von Traditionen und das Erzählen von Geschichten* bilden einen Eckpfeiler in der Herstellung der Treuhändermentalität. Diese dienen nicht

<sup>13</sup> Vgl. ausführlich zu den Mentalen Modellen der Unternehmerfamilie Rösen et al. (2022a).

<sup>14</sup> Vgl. dazu den entsprechenden Praxisleitfaden zur Bedeutung von Narrativen und Narrationen der Resilienz in Unternehmerfamilien: Kleve et al. (2023).

nur als historische Referenzen, sondern werden als interpretative Ressourcen genutzt, um den Standpunkt der Unternehmerfamilie an die nachfolgenden Generationen weiterzugeben. Durch die kontinuierliche Modifikation und Anpassung dieser Erzählungen an den zeitgenössischen Kontext entsteht eine lebendige Verbindung zwischen den Generationen. Denn wir erzählen uns unser Leben, aber auch das unserer Familien sowie unserer Lebens- wie Arbeitswelt über Geschichten, die sich zu *Narrationen* (konkreten Erzählungen) und *Narrativen* (sinngebenden Erzählrahmen) verdichten. Über diese Selbsterzählungen wird anderen der Sinn des eigenen Lebens, der Leidenschaften und des emotionalen Engagements vermittelt. Bestenfalls springt dieser erzählte Sinn wie ein Funke über die Generationen und entfacht das sprichwörtliche Feuer des leidenschaftlichen Familienunternehmertums immer wieder erneut und breitet sich in übergenerationalen Netzwerken immer weiter aus.

Das *Netzwerk der wachsenden Unternehmerfamilie* mit seinen besonderen Sozialkapitalressourcen bildet einen weiteren interessanten Aspekt. Es wird von den Familienvertretern oft als ein „besonderer Club“ beschrieben, der nicht nur einen informellen Austausch ermöglicht, sondern auch als Klassenprivileg wahrgenommen wird. Die aufgrund der großen Personenzahl hohe Diversität innerhalb dieses Netzwerks verschafft denen, die hierzu Zugang haben, eine reiche Quelle für unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen.

Die *Etablierung einer Vermögenskultur und die gelebte Vermögenspraxis* basieren nicht nur auf finanziellen Entscheidungen, sondern lassen sich vor allem auch als emotionale Praktiken zur Herstellung der Treuhändermentalität bewerten. Die Schaffung einer Familienstiftung, die verschiedene gesellschaftliche und soziale Engagementbereiche unterstützt, könnte als Beispiel dafür betrachtet werden. Solche Stiftungen dienen nicht ausschließlich als Wächter des Familienvermögens, sondern auch als Integrationsmittel und Identifikationsmöglichkeit für die familiären Gesellschafter. Durch die Festlegung von Förderschwerpunkten wie Umweltschutz oder soziales Engagement wird eine emotionale Verbindung zu den gemeinsamen Werten

geschaffen und die Familiengesellschafter können ein Gefühl für die philanthropische Praxis gewinnen: dass sie der Gesellschaft etwas von dem geben, was sie als Privileg „unverdient“, also qua Geburt, bekommen haben.

Ein weiteres, oft übersehenes emotionales Handeln zur Herstellung der Treuhändermentalität ist die *Möglichkeit der liberalen Veräußerung von Unternehmensanteilen*. Die Frage, warum Mitglieder einer wohlhabenden und mehrgenerationalen Unternehmerfamilie überhaupt eine Anteilsveräußerung in Erwägung ziehen könnten, eröffnet mitunter einen kontroversen Diskurs. Oftmals sind Gesellschafter *rich on paper*, aber gleichzeitig *poor in cash*, was bedeutet, dass die jährlich gezahlte Dividende im Verhältnis zum Wert der Unternehmensanteile nur gering ist. In solchen Fällen kann eine Anteilsveräußerung und damit ein hoher Liquiditätszufluss aus finanzökonomischer Perspektive durchaus sinnvoll sein. Die liberale Herangehensweise schafft nicht nur eine Angebotsmöglichkeit für die Anteile im Gesellschafterkreis, sondern auch eine Abnahmegarantie durch das Unternehmen oder den Gesellschafterkreis. Dieser scheinbare Widerspruch, dass ein aktiver Entscheidungsspielraum zur Veräußerung paradoxerweise die emotionale Bindung und das Commitment der Gesellschafter aufrechterhält, wirft interessante Fragen zur Schnittstelle zwischen finanziellen und emotionalen Aspekten auf, die in jeder Unternehmerfamilie diskutiert werden könnten. Jedenfalls lässt sich beobachten, dass es sinnvoller ist, die Veräußerungsfreiheit zu gewähren, als einen „Vermögensknast“<sup>15</sup> zu etablieren, der den Missmut von Gesellschaftern herausfordert, die partout ihre Anteile verkaufen möchten.<sup>16</sup>

Diese ausführliche Betrachtung der sieben gefühlsbezogenen Strategien verdeutlicht, dass die emotionale Herstellungspraxis der Treuhändermentalität ein komplexer, vielschichtiger Prozess ist, der sowohl strategische als auch sozio-moralische Aspekte umfasst. Die erfolgreiche Implementierung dieser Praktiken erfordert nicht nur ein tiefes Verständnis für die individuellen Bedürfnisse und Motivationen der Gesellschafter, sondern auch die Fähigkeit, diese in die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu integrieren.

<sup>15</sup> Vgl. Köllner et al. (2020).

<sup>16</sup> Diesen markanten Begriff nutzte ein Repräsentant einer Unternehmerfamilie in unserem Forschungsprojekt.



## REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Wenn Sie die sieben hier vorgestellten emotionalen Herstellungspraxen der Treuhändermentalität betrachten, welche davon realisieren Sie bereits (implizit oder explizit) in Ihrer Unternehmerfamilie?
- ➔ Welche emotionalen Herstellungspraxen wollen Sie in Ihrer Familie verstärkt entwickeln und in welcher Weise?
- ➔ Welche konkreten Maßnahmen könnten Sie ergreifen, um die emotionale Rendite und den emotionalen Wert für die Gesellschafter in Ihrer Unternehmerfamilie zu steigern?
- ➔ Wie könnten Sie Programme und Meetings in Ihrer Unternehmerfamilie gezielt so gestalten, dass die nachhaltige emotionale Eigentümerschaft in der nächsten Gesellschaftergeneration aufgebaut bzw. gestärkt wird?
- ➔ Was könnten Sie in Ihrer Unternehmerfamilie (noch) dafür tun, dass sich die Unternehmensverantwortung, die Eigentümerschaft und die Familienmitgliedschaft mit positiven Emotionen wie Stolz, Freude und Lust an der Verantwortung verbindet?
- ➔ Wie schaffen Sie es, eine gelassene Haltung auch dann zu bewahren, wenn Gesellschafter ihre Eigentumsanteile verkaufen wollen, und wie realisieren Sie diesen (Ver-)Kauf so, dass er so wenig Schaden wie möglich für das Unternehmen und die Familie mit sich bringt?
- ➔ Welche ist derzeit hinsichtlich der emotionalen Herstellungspraxen Ihre größte Herausforderung und mit welchen Strategien könnten Sie diese bewältigen?

### 4.3 | PERSONELLE HERSTELLUNGSPRAXEN

Eine weitere Herstellungspraxis der Treuhändermentalität nennen wir personell. Denn hier geht es um Personen in der Unternehmerfamilie, die wichtige Positionen und/oder Funktionen einnehmen, weil sie als integrative und anerkannte Kräfte in der Familie geschätzt sind und darüber als Vertrauenspersonen, Vorbilder oder Modelle an der Herstellung der Treuhändermentalität mitwirken. Bestenfalls nehmen diese Personen Schlüsselpositionen in wichtigen Gremien des Unternehmens bzw. im Eigentümerkreis ein. Genau darüber können sie nachhaltig auf die Etablierung der Treuhändermentalität wirken. Daher unterscheiden wir diesbezüglich zwischen diesen drei personellen Herstellungsstrategien:

1. Personen als Bewahrer der Traditionen in Familiengremien,
2. Integration von Familienmitgliedern in Aufsichtsgremien und
3. Personen als Vertrauensstifter in Aufsichtsgremien.

In wachsenden Unternehmerfamilien spielt die familiäre Bindung in der Großfamilie bzw. im familiären Netzwerk eine wichtige Rolle, ist aber freilich nicht mehr so stark wie in Kleinfamilien. Daher werden Personen in Gremien wie Familienräten zu zentralen Verbindungspunkten zwischen den Gesellschaftern und dem Unternehmen. Die Repräsentanten der Gesellschafter übernehmen dabei eine Schlüsselrolle als Stewards und Bewahrer. Dies zeigt sich in konkreten Handlungen des Kümmerns, wie der Kontaktpflege zwischen Gesellschafterkreis und Gremium. Ein Beispiel könnte sein, dass

der/die Vorsitzende regelmäßige Treffen organisiert, um ein starkes Gefühl der Gemeinschaft und Unterstützung innerhalb der Familie zu fördern. Diese „Bewahrerpraxen“ sind somit maßgeblich für die Bindung der Familie an das Unternehmen verantwortlich.

In wachsenden Unternehmerfamilien ist diese personelle Herstellungspraxis der Treuhändermentalität nicht zu unterschätzen. Denn Familien sind emotionale und bindungsorientierte Systeme, so dass zuallererst über die persönlichen Beziehungen die Loyalitäten, Identifikationen und emotionale Zugehörigkeitsgefühle entstehen. Daher sind Personen, die als solche Bewahrer oder Stewards in Erscheinung treten, zwar Positions- und Rollenträger, die bestimmte Funktionen innehaben und diesbezüglich womöglich in politisch geprägten Abstimmungen gewählt werden. Allerdings ist das für Organisationen typische Prinzip der Ersetzbarkeit dieser Positionen, Rollen und Funktionen nicht „einfach so“ gegeben. Wir haben es vielmehr mit langjährigen „Amtsträgern“ zu tun, deren Nachfolge mehr- oder gar langjährig geplant werden muss. Personen, die für eine solche Repräsentanzfunktion in Frage kommen, müssen intellektuelle, emotionale und aktionale Kompetenzen in besonderer Weise vereinen; sie sollten also ausgeprägte kognitive, soziale und Handlungs- bzw. Durchsetzungskompetenzen besitzen. Wachsende Unternehmerfamilien können sich glücklich schätzen, wenn sie solche Personen immer wieder hervorbringen können. Denn an ihnen machen sich oft die gesamte Integrationskraft der Familie und des Gesellschafterkreises, manchmal auch der Spirit bzw. der Purpose des Unternehmens fest.

Eine personelle Herstellungspraxis stellt die direkte *Integration von Familienmitgliedern in Aufsichtsgremien* dar. Diese Integration geht über die traditionelle Rolle der Gesellschafter-Repräsentanz hinaus und ermöglicht es den Familienmitgliedern, aktiv an strategischen Entscheidungen des Unternehmens teilzuhaben. Ein praktisches Beispiel wäre die Etablierung eines Familienausschusses im Aufsichtsrat, in dem Familienmitglieder ihre spezifischen Anliegen, Herausforderungen und Chancen besprechen können. Dies fördert nicht nur ihre Beteiligung, sondern trägt auch dazu bei, eine ausgewogene Berücksichtigung sowohl unternehmeri-

scher als auch familiärer Interessen sicherzustellen. Die regelmäßige Einbindung von Familienmitgliedern in strategische Diskussionen schafft eine tiefere Verbindung zwischen Familie und Unternehmen sowie damit auch die gemeinsame Diskursarbeit an der Treuhändermentalität.

Weiterhin sind *personelle Vertrauensstifter in Aufsichtsräten*, also in den Kontrollgremien der Unternehmensführung, besonders dann wichtig, wenn die Familie selbst nicht mehr operativ in der Geschäftsführung aktiv ist, sondern ausschließlich in der Eigentümerschaft des Unternehmens wirkt, etwa im Mentalen Modell der „Aktiven Eigentümerfamilie“. Solche Personen können selbst der Unternehmerfamilie angehören, müssen das (im Gegensatz zu den Bewahrern in den Familiengremien) aber nicht zwangsläufig. Wichtiger ist hier, dass es Personen sind, die im Auftrag der familiären Eigentümergemeinschaft die Interessen der Familie im Aufsichtsrat auf Augenhöhe mit der Geschäftsführung vertreten. Diese Personen haben nicht nur eine Schlüsselposition im Aufsichtsrat bzw. in einem ähnlichen Kontrollgremium (etwa einem Beirat), sondern bieten auch externe Expertise, um das oft begrenzte Wissen der Familiengesellschafter auszugleichen. Ihr Einfluss beruht auf dem Vertrauen, das die Gesellschafterinnen und Gesellschafter zum einen in ihre Fähigkeit und zum anderen in ihre familienbezogene Loyalität setzen, die unternehmerischen und strategischen Entscheidungen im Sinne, im Interesse und zum Nutzen des Familienunternehmens und damit auch für die Unternehmerfamilie zu überwachen. Ein Beispiel dafür wäre, wenn die Familiengesellschafter in schwierigen Zeiten auf die Weisheit und Urteilsfähigkeit des von ihnen eingesetzten unternehmensunabhängigen Aufsichtsratsvorsitzenden vertrauen können und sich auf seine Empfehlungen stützen.

Diese praxisorientierten Ansätze zur personellen Herstellung der Treuhändermentalität sind entscheidend für die langfristige Stabilität und den Erfolg von Unternehmerfamilien. Indem sie die Prinzipien des *Bewahrens und Vertrauensstiftens* umsetzen, können sie mit konkreten Maßnahmen und Verhaltensweisen sicherstellen, dass ihre Werte und Ziele, hier insbesondere die Treuhändermentalität, über Generationen hinweg geschützt und weitergegeben werden.

## REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Wenn Sie hinsichtlich der personellen Herstellungsprinzipien der Treuhändermentalität auf Ihre Unternehmerfamilie blicken, welche Fragen entstehen bei Ihnen und wie könnten Sie diese beantworten?
- ➔ Haben Sie in Ihrer Familie Personen, die Sie als Bewahrer der familiären Traditionen bewerten würden? Welche Positionen, Rollen und Funktionen haben diese Personen?
- ➔ In welcher Weise integrieren Sie Familienmitglieder in strategische Diskussionen und schaffen somit kognitive, aber auch emotionale Beteiligung an den Geschicken und Zukunftsperspektiven Ihres Unternehmens?
- ➔ Haben Sie in Ihrer Familie Personen, die Sie als Vertrauensstifter bewerten würden, oder gibt es solche Personen, die nicht zur Familie gehören, sich aber in wichtigen Funktionen und Positionen befinden und mit ihrer Loyalität und Expertise der Familie bzw. dem Gesellschafterkreis Sicherheit und Vertrauen vermitteln?
- ➔ Was tun Sie bereits, um in Ihrer Unternehmerfamilie Personen zu erkennen, zu fördern, aufzubauen und zu positionieren, die als Bewahrer und/oder Vertrauensstifter wirken könnten?
- ➔ Was können Sie noch tun, um durch Personen, persönliche Begegnungen und zwischenmenschliche Beziehungen unterschiedlicher Akteure Ihrer wachsenden Unternehmerfamilie an der zukünftigen Sicherung der Treuhändermentalität zu arbeiten?
- ➔ Welche Herausforderungen beobachten Sie in Ihrer Unternehmerfamilie hinsichtlich der personellen Herstellungsprinzipien der Treuhändermentalität?

## 4.4 | FINANZIELLE HERSTELLUNGSPRAXEN

**F**inanzielle Strategien zur Herstellung der Treuhändermentalität spielen eine entscheidende Rolle bei der Sicherung der Liquiditätsbedürfnisse der Familiengeschafter. Gerade im Stadium der aktiven und wachsenden Unternehmerfamilie, in dem keine Gesellschafter mehr operativ im Unternehmen tätig sind und demzufolge keine Gehälter aus dem Unternehmen beziehen, sind diese finanziellen Aspekte nicht zu vernachlässigen. Auch wenn die Gesellschafterinnen und Gesellschafter eigene berufliche Wege gehen und darüber ihr Einkommen beziehen, haben sie ihren Lebensstandard möglicherweise darauf eingestellt, dass sie regelmäßige Ausschüttungen durch ihre Unternehmensbeteiligung erhalten. Möglicherweise haben sie gar

Berufe gewählt, denen sie mit aller Leidenschaft und Sinnerfüllung nachgehen, mit denen sie aber hinsichtlich der erzielten Einkommen ihren finanziellen Bedarf nicht gänzlich decken können.

Daher wird die Treuhändermentalität auch durch die Erwartungen der Gesellschafterinnen und Gesellschafter beeinflusst, bestenfalls gestärkt, finanzielle Erträge, sprich: Dividenden bzw. Ausschüttungen zu erhalten. Wenn dies regelmäßig geschieht, dies vielleicht bereits in der Eltern- und/oder Großelterngeneration erlebt wurde, steigert es die Wahrscheinlichkeit, dass die Treuhändermentalität als kognitiver, emotionaler und aktionaler Rahmen des Verhaltens weiter wirkt.

Im Detail lassen sich vier finanzielle Herstellungspraxen differenzieren, die die Treuhändermentalität bestärken und Gesellschafter entsprechend prägen:

1. Ausschüttungen als direkte Liquiditätsbefriedigung,
2. Verzinsung von Gesellschafterdarlehen und Eigenkapitaleinlagen,
3. finanzielle Dienstleistungen als indirekte Liquiditätsquelle und
4. die Bewertung des Unternehmensanteils als transgenerationale Wertanlage.

*Ausschüttungen dienen als direkte Liquiditätsbefriedigung* für Gesellschafter, wenn diese größere finanzielle Projekte (z. B. Grundstückskauf bzw. Hausbau) realisieren wollen. Dann bieten die Ausschüttungen eine Möglichkeit, Träume zu realisieren, was ohne die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie bzw. zu diesem Gesellschafterkreis nicht möglich wäre. Allerdings ist die Ausschüttung von Gewinnen an Familiengeschafter nicht nur ein finanzieller Benefit für Gesellschafter, sondern vielleicht gar eine Notwendigkeit für diese. Es ist darüber hinaus auf das sensible Gleichgewicht zwischen Kapitalisierung der Gewinne und Rendite zu achten. So ist in wachsenden Unternehmerfamilien zu beobachten, dass jährlich bestenfalls eine Mindestausschüttung gewährt wird, um den Gesellschaftern eine finanzielle Sicherheit zu bieten, während gleichzeitig genügend Mittel im Unternehmen verbleiben, um Wachstum und Investitionen zu ermöglichen.

Die *Verzinsung von Gesellschafterdarlehen und Eigenkapitaleinlagen* bietet eine Möglichkeit, die finanziellen Bedarfe des Unternehmens mit dem Aufbau von Vermögen für die Gesellschafterinnen und Gesellschafter zu verbinden. Die Rückführung von Kapital durch Gesellschafter in Form von Darlehen oder Einlagen, verbunden mit einer attraktiven Verzinsung, ist eine praxisnahe Möglichkeit, langfristiges Engagement zu fördern. Eine diesbezügliche Variante ist, dass Gesellschafter ihre Dividenden oder Teile davon im Unternehmen als Kapital belassen, das über dem Marktdurchschnitt verzinst wird. Das führt zu einer finanziellen Bindung an das Unternehmen, die wiederum auf die Sicherung der Treuhändermentalität einzahlt. Die Gesellschafter, die eine solche Form des Umgangs mit ihren Ausschüttungen erleben, werden Dank und Stolz empfinden hinsichtlich der finanziellen Situation, die ihnen ihr Unternehmen bzw. ihre Gesellschafter-

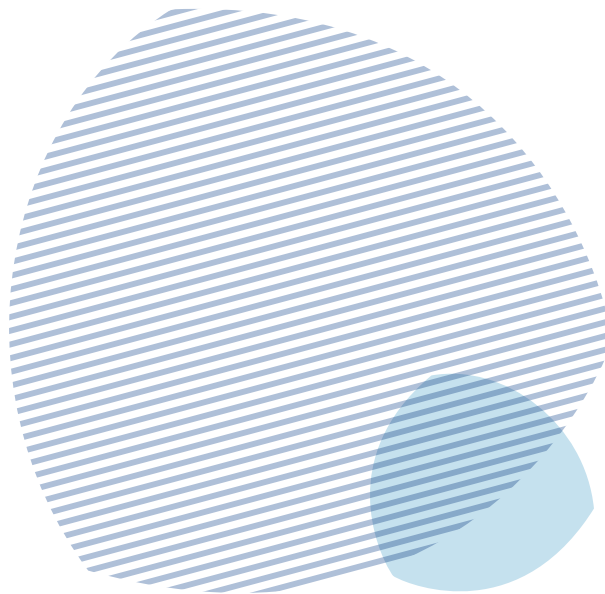
anteile bieten. Somit entsteht wiederum positive Emotionalität als eine Basis für die Ausgestaltung der Treuhändermentalität.

Weiterhin sind *finanzielle Dienstleistungen des Unternehmens als indirekte Liquiditätsquelle* für Gesellschafter ein Service, der die Zufriedenheit mit ihrer Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie steigert und damit die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Anteile im Sinne der Treuhändermentalität gehalten und an die nächste Generation weitergegeben werden. Solche finanziellen Dienstleistungen, wie steuerliche und rechtliche Unterstützung durch das Familienunternehmen, gehen über traditionelle Ausschüttungen hinaus. So könnte beispielsweise den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern angeboten werden, dass die unternehmenseigene Steuerabteilung die jährliche Einkommensteuererklärung erstellt. Dies fördert nicht nur die Treuhändermentalität, sondern stärkt auch den familiären Zusammenhalt durch gemeinsame Aktionen in steuerlichen Angelegenheiten.

Schließlich wird durch die finanziellen Herstellungsprinzipien der Treuhändermentalität die Wahrscheinlichkeit gesteigert, dass die Gesellschafter ihren *Unternehmensanteil als transgenerationale Wertanlage* betrachten. Damit zeigt sich, dass die Treuhändermentalität nicht generell im Widerspruch zu einer Investorenmentalität stehen muss. Denn eine transgenerationale Wertanlage im eigenen Familienunternehmen ist eben zugleich ein exklusives Investment mit sicherer Rendite. Diese Betrachtung ist zudem für börsennotierte Familienunternehmen relevant. Gerade in solchen Unternehmen ist der Wert der Gesellschafteranteile transparent und die Gesellschafter sehen weiterhin die Wertsteigerungen ihrer Beteiligungen. Dies schafft ein besonderes Bewusstsein für die Werthaltigkeit von Anteilen, die an die nächste Generation weitergegeben werden können. Es festigt die Bindung zwischen den Generationen, also zwischen denen, die etwas ab- bzw. weitergeben, und jenen, die etwas bekommen, also die Eigentumsnachfolger. Denn wie wir im abschließenden Kapitel noch sehen werden, werden über das (Weiter-)Geben und das (An-)Nehmen von Gesellschafteranteilen die Verpflichtung und Loyalität der Nehmenden hinsichtlich der Gebenden geprägt.

**REFLEXIONSFRAGEN**

- ➔ Wenn Sie hinsichtlich der finanziellen Herstellungsprinzipien der Treuhändermentalität auf Ihre Unternehmerfamilie blicken, welche Fragen entstehen bei Ihnen und wie könnten Sie diese beantworten?
- ➔ Wie gestalten Sie Ihre Ausschüttungspolitik so, dass die Balance zwischen Unternehmenskapitalisierung und Rendite für die Gesellschafter gewahrt wird?
- ➔ Welche Anreize bieten Sie Gesellschaftern, um Kapital in Form von Darlehen oder Einlagen zurück ins Unternehmen zu transferieren?
- ➔ Inwiefern nutzen Sie finanzielle Dienstleistungen, um den familiären Zusammenhalt zu stärken, insbesondere im Kontext von steuerlichen und möglicherweise auch rechtlichen Aspekten?
- ➔ Wie fördern Sie das Bewusstsein für den langfristigen Wertzuwachs der Unternehmensanteile und die Möglichkeit der transgenerationalen Weitergabe?
- ➔ Inwiefern werden langfristige Unternehmensziele durch die finanziellen Herstellungspraxen der Treuhändermentalität unterstützt?
- ➔ Welche Maßnahmen wollen Sie zukünftig entwickeln und ergreifen, um die finanzielle Bindung der Gesellschafter an das Unternehmen und die Familie zu gewährleisten bzw. zu stärken?



# 5 | RESÜMEE: GEBEN UND NEHMEN ALS BINDENDER ELEMENTARER SOZIALPROZESS ZUR FESTIGUNG DER TREUHÄNDERMENTALITÄT

**W**er etwas gibt, bindet jene, die dieses (an-)nehmen. So lautet ein zentraler elementarer Sozialprozess, der unser Leben in nahezu allen zwischenmenschlichen Beziehungen prägt.<sup>17</sup> Wer im sozialen Sinne handelt, also sich im Kontext mit anderen Menschen verhält, der handelt auch im ökonomischen Sinne.<sup>18</sup> Dies ist die Grundlage der Austausch- bzw. der Reziprozitätstheorie. Gerade wenn es um die Herstellung der Treuhändermentalität geht, sind solche Prozesse des Gebens und Nehmens sowie die damit einhergehenden Beziehungsdynamiken zentral.

In einer familiendynamischen Sicht können wir so die hinsichtlich der Verwandtschaft nicht kündbare Bindung von Kindern an ihre Eltern erklären. Das, was Kinder von ihren Eltern bekommen, ist das Wertvollste, was Menschen besitzen, nämlich das Leben selbst. Es gibt nichts Adäquates, was Kinder ihren Eltern zurückgeben könnten, um diesbezüglich in einen Ausgleich zu kommen. Das Leben lässt sich jedoch weitergeben, *zum einen* hinsichtlich der Gegenwarts- und Zukunftsgestaltung innerhalb der eigenen Existenz, *zum anderen* an eigene Kinder.

Damit ist die transgenerationale Weitergabe des Lebens bereits eine Basis für das, was in Unternehmerfamilien neben dem Leben weitergegeben wird, nämlich das Unternehmenseigentum; zudem häufig ein beträchtliches (Sekundär-)Vermögen und die Verantwortung dafür. Wie das weitergetragene Leben bindet auch das übernommene Eigentum diejenigen, die die Unternehmensanteile übernehmen, und zwar an die Personen und sozialen Kontexte, von denen die Anteile gekommen sind. Mit dieser Übergabe wird zugleich die Erwartung der Treuhändermentalität überreicht. Wer als Gesellschafterin oder Gesellschafter zu den Eigentumsübergebenden loyal ist, der nimmt das überreichte Eigentum, behütet es, vermehrt es bestenfalls und gibt es weiter an die nächste Generation – ganz im Sinne der hier relevanten psychischen Mentalität, emotionalen Verpflichtung und handlungsbezogenen Haltung bzw. des sozio-moralischen Diskurses der Treuhänderschaft.

Dies wäre der „natürliche“ Prozess, der sich austausch- bzw. reziprozitätstheoretisch einstellt und der durch die in diesem Praxisleitfaden präsentierten vier Herstellungspraxen der Treuhändermentalität unterstützt werden kann.

Allerdings kann diese Art der Reziprozität und transgenerationalen Bindung der Generationen über die Weitergabe des Lebens und des Eigentums in Unternehmerfamilien auch empfindlich gestört werden. Störungen können sich durch Dissonanzen in der Unternehmerfamilie ergeben, etwa durch Streit oder andere Arten belastender Konflikte, die die Emotionen, die die Gesellschafterinnen und Gesellschafter mit dem Unternehmen, der Familie und/oder dem Gesellschafterkreis assoziieren, negativ beeinträchtigen. Die Frage, mit welchen Gefühlen das Unternehmen, die Familie und/oder der Gesellschafterkreis belegt sind, beeinflusst ganz erheblich die Etablierung der Treuhändermentalität. Aufgrund dieser hohen Bedeutung der positiv besetzten Emotionen sollten Unternehmerfamilien viel für innerfamiliäre Krisenresilienz tun, etwa positive Formen der Kommunikation einüben und über Methoden der konstruktiven Problembearbeitung und Konfliktbewältigung verfügen.<sup>19</sup>

Alle Herstellungsstrategien, die in diesem Praxisleitfaden in familiärer, emotionaler, personeller und finanzieller Hinsicht präsentiert wurden, können als Formen des Gebens betrachtet werden, die von der Unternehmerfamilie in Richtung der Gesellschafter getragen werden. Somit kann damit gerechnet werden, dass über dieses Geben, wenn es von den Gesellschaftern (an-)genommen wird, Bindungsprozesse unterstützt werden. Letztlich sind es die Bindung der Gesellschafter an das Unternehmen und an die Familie sowie die dazugehörigen, als positiv erlebten Werte, Gefühle und Gedanken, die die Treuhändermentalität in jeder Generation immer wieder neu hervorbringen. Daher läuft das *Doing Business Family*, wie es hier präsentiert wurde, auf eine *fortwährende Bindungsarbeit* hinaus, die für das lange Leben von Unternehmerfamilien von extrem großer Bedeutung ist.

<sup>17</sup> Vgl. zu den elementaren Sozialprozessen und ihrer Bedeutung für wachsende Unternehmerfamilien Kleve (2019). Siehe grundlegend dazu auch Hondrich (2001; 2004), Kleve (2011) sowie aus transgenerational psychologischer Sicht Boszormenyi-Nagy & Spark (1973).

<sup>18</sup> Vgl. Simon & Conecta (1998).

<sup>19</sup> Vgl. unterstützend dazu die folgenden Praxisleitfäden: v. Schlippe & Rösen (2020), Kleve (2021; 2022), Heil (2022), Nagel & Kleve (2022).

### ABSCHLIESSENDE REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Welche konkreten Maßnahmen ergreifen Sie in Ihrer Unternehmerfamilie, um eine als positiv bewertete und von Dankbarkeit getragene Weitergabe des Unternehmenseigentums an die jeweils nächste Generation als Basis für die Treuhändermentalität zu fördern?
- ➔ Wie gehen aus Ihrer Sicht Mitglieder der Unternehmerfamilie mit Konflikten oder belastenden Situationen innerhalb der Unternehmerfamilie um und wie kann die Bearbeitung dieser Konflikte bzw. Gefühle so gestaltet werden, dass sie die Treuhändermentalität nicht beeinträchtigt, sondern vielmehr stärkt?
- ➔ Inwiefern haben Sie in Ihrer Unternehmerfamilie eine Kultur des Gebens etabliert, in der auch die Anteilsweitergabe verrechnet wird, so dass bei denen, die (an-)nehmen, Dankbarkeit, Loyalität und Bindung mit der Unternehmerfamilie gefördert werden?
- ➔ Durch welche weiteren Strategien können Sie die Bindung der Gesellschafter an die Unternehmerfamilie und damit die Treuhändermentalität unterstützen?
- ➔ Welche langfristigen Maßnahmen planen Sie als Unternehmerfamilie, um die Bindungsarbeit als *Doing Business Family* fortlaufend zu pflegen und damit die Treuhändermentalität in jeder Generation zu erhalten und auszubauen?



## 6 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

---

- 
- Ammer, J. (2022): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von Konflikten. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - Boszormenyi-Nagy, I. & Spark, G. (1973): Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme. Stuttgart: Klett-Cotta (2001).
  - Dietlein, G. & Schellenberger, M. (2023): Die internationale Unternehmerfamilie. Ausgewählte Beispiele für Fallstricke in anderen Rechtssystemen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - Druyen, T. (2021): Einführung in die Vermögenskultur. Über die Geschichte, die Entwicklung und die Transformation einer Lebens- und Gestaltungshaltung. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
  - Heil, C. (2022): Familiensache Resilienz. Wie Unternehmerfamilien Schutzfaktoren für ihre Kinder identifizieren und entwickeln können. Witten: WIFU-Stiftung.
  - Hondrich, K.-O. (2001): Der Neue Mensch. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
  - Hondrich, K.-O. (2004): Liebe in Zeiten der Weltgesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
  - Jaffé, D. T. (2023): Die acht Weisheiten langlebiger Familienunternehmen. Über das Gelingen des generationenübergreifenden Zusammenhalts in Unternehmerfamilien. Witten: WIFU-Stiftung.
  - Jurczyk, K.; Lange, A. & Thiessen, B. (2014): Doing Family als neue Perspektive auf Familie. Einleitung. In: Jurczyk, K.; Lange, A. & Thiessen, B. (Hrsg.): Doing family. Warum Familienleben heute nicht mehr selbstverständlich ist. Weinheim: Beltz Juventa, S. 11–17.
  - Kirchdörfer, R. (2020): Stiftungen von Familienunternehmen. Stiftungsmodelle, Steuerfragen und Regelungen – ein Überblick. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
  - Kleve, H. (2011): Aufgestellte Unterschiede. Systemische Aufstellung und Tetralema in der Sozialen Arbeit. Heidelberg: Carl-Auer.
  - Kleve, H. (2019): Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien. Die Macht elementarer Systemregeln für Zusammenhalt und Kommunikation. Witten: WIFU-Stiftung.
  - Kleve, H. (2020): Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl-Auer.
  - Kleve, H. (2021): Kommunikation in Unternehmerfamilien. Methoden professioneller Gesprächsführung für ein gelingendes Verstehen. Witten: WIFU-Stiftung.
  - Kleve, H. (2022): Empowerment und Selbstreflexion in Unternehmerfamilien. Gesellschafterkompetent durch systemisches Denken und Handeln. Witten: WIFU-Stiftung.



- ➔ Kleve, H.; Köllner, T.; Schlippe, A. v. & Rüsen, T. A. (2020): The Business Family 3.0: Dynastic Business Families as Families, Organizations and Networks-Outline of a Theory Extension. In: *Systems Research and Behavioral Science*, 37 (3), S. 516–526.
- ➔ Kleve, H.; Nagel, L.; Köllner, T. & Boyd, B. (2023): Die Kraft des Erzählens. Wie Narrative und Narrationen die Resilienz von und in Unternehmerfamilien stärken. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Köllner, T. (2011): Built with gold or tears?: Moral discourses on church construction and the role of entrepreneurial donations. In: Zigon, J. (Hrsg.): *Multiple moralities and religions in post-Soviet Russia*. New York: Berghahn Books, S. 191–213.
- ➔ Köllner, T. & Kleve, H. (2023): Doing Business Family – Wie Unternehmerfamilien Identität, Sinn und Zusammenhalt herstellen können. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Köllner, T.; Kleve, H.; Simons, F.; Schlippe, A. v. & Rüsen, T. A. (2020): Vermögensmanagement in großen Unternehmerfamilien: Zwischen individuellem Anspruch und kollektiver Verantwortung. In: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 68 (3/4), S. 191–217.
- ➔ Nagel, L. & Kleve, H. (2022): Die Kunst des Fairen Streitens. Eine Methode für den konstruktiven Umgang mit Konflikten in Unternehmerfamilien. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Rüsen, T. A. (2019): Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Der Erfolgsfaktor für langlebige Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2021a): *Management der dynastischen Unternehmerfamilie: Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk*. Berlin: Springer.
- ➔ Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2021b): *Managing Business Family Dynasties. Between Family, Organisation, and Network*. Cham: Springer.
- ➔ Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022a): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022b): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Schlippe, A. v. & Rüsen, T. A. (2020): Konflikte und Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien. Empfehlungen zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ 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: V&R.
- ➔ Simon, F. B. & Conecta (1998). *Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements*. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Simon, F. B.; Wimmer, R. & Groth, T. (2005): *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.* Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Simons, F. (2023): *Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien*. Göttingen: V&R.
- ➔ Simons, F.; Köllner, T. & Kleve, H. (2023): Treuhändermentalität. Ein vermögensstrategischer Standpunkt und seine Herstellungspraxen in dynastischen Unternehmerfamilien. In: *FuS*, Heft 2/2023, S. 46–51.
- ➔ Wimmer, R.; Groth, T. & Simon, F. B. (2022): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Was ermöglicht Langlebigkeit. Witten: WIFU-Stiftung.

# KONTAKT

---

## HERAUSGEBER

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

### **Prof. Dr. Tom A. Rüsen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail [tom.ruesen@wifu-stiftung.de](mailto:tom.ruesen@wifu-stiftung.de)  
Telefon: +49 2302 926 519

## AUTOREN



Heiko Kleve



Fabian Simons



Tobias Köllner

### **Prof. Dr. Heiko Kleve**

Akademischer Direktor des WIFU und Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien, Wittener Institut für Familienunternehmen, Universität Witten/Herdecke

### **Dr. Fabian Simons**

Wirtschaftswissenschaftler in Luzern (CH); Promotion zum Thema der Treuhändermentalität am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke

### **PD Dr. Tobias Köllner**

Projektleiter am Lehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien, Wittener Institut für Familienunternehmen, Universität Witten/Herdecke

Für Fragen an die Autoren und weiteren Austausch stellt die WIFU-Stiftung gerne den Kontakt her. Alle Anfragen bitte per Mail an: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)

**WWW.WIFU.DE**

---

# WIFU-PRAXISLEITFÄDEN



Neben unseren Praxisleitfäden stehen in der **WIFU Online-Bibliothek** auch zahlreiche weitere Publikationen des WIFU zum kostenlosen Download bereit.



QR-CODE ZUR WIFU ONLINE-BIBLIOTHEK





Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)  
Telefon: +49 2302 926 519

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

© 2024 · WIFU-Stiftung