

**Was
Familienvermögen
über Generationen
stark macht**
Q&A mit Prof. Dr. Heiko Kleve

Was Familienvermögen über Generationen stark macht

Jedes große Familienvermögen beginnt mit einer unternehmerischen Idee. Mit dem Mut, Verantwortung zu übernehmen. Mit der Bereitschaft, Risiken einzugehen und mit dem Willen, etwas aufzubauen, das Bestand hat.

Aus erfolgreichen Unternehmen entstehen Vermögen, die über die Jahre hinweg anwachsen. Beteiligungen, Immobilien oder Kapitalanlagen kommen hinzu. Sie schaffen unternehmerische Freiheit, eröffnen neue Gestaltungsspielräume und sichern die Unabhängigkeit einer Familie vom Kernunternehmen.

Mit wachsendem Vermögen, verändert sich oft noch etwas anderes: **Die Unternehmerfamilie entwickelt sich weiter.** Und damit verändern sich die Fragen.

Am Anfang stehen häufig Finanzierung, Investitionen oder Vermögensstruktur im gedanklichen Mittelpunkt. Aber kurze Zeit später rücken andere Themen in den Vordergrund.

Wie gelingt es, die nächste Generation auf ihre Rolle als Eigentümer vorzubereiten?

Wie bleibt eine Familie im Gespräch, wenn unterschiedliche Generationen verschiedene Vorstellungen entwickeln?

Wie entstehen gute Entscheidungen, wenn nicht mehr alle Familienmitglieder operativ im Unternehmen tätig sind?

Und was verbindet eine Unternehmerfamilie, wenn das Unternehmen zwar ihr wirtschaftlicher Mittelpunkt bleibt, aber nicht mehr ihr gemeinsamer Alltag ist?

Was stiftet Identität, wenn das Unternehmen eines Tages nicht mehr die gemeinsame Klammer der Familie ist?

Ein Teil unserer Aufgabe als Family Office besteht darin, genau diese Fragen frühzeitig zum Gegenstand des Gesprächs zu machen – nicht erst dann, wenn sie sich mit Nachdruck stellen.

Sie treten nicht an die Stelle finanzieller Themen. Sie ergänzen sie. Und mit jeder Generation gewinnen sie an Bedeutung.

Dabei ist uns im Laufe der vergangenen Jahre etwas bewusst geworden. Nahezu jede Unternehmerfamilie überlegt sich, mit großer Sorgfalt eine Vermögensstrategie zu entwickeln. Sie möchte Ziele, Anlagerichtlinien, Risikobudgets und langfristige Allokation festlegen.

Deutlich seltener beobachten wir eine ebenso bewusst entwickelte Familienstrategie.

Dabei entscheiden sich viele der langfristigen Fragen eines Familienvermögens nicht im Portfolio, sondern im Zusammenspiel der Menschen, die dieses Vermögen tragen.

Eine Vermögensstrategie beantwortet die Frage, **wie** Vermögen investiert werden soll.

Eine Familienstrategie beantwortet die Frage, **wofür** - zu welchem Zweck - Vermögen über Generationen hinweg Bestand haben soll. Beides gehört untrennbar zusammen.

In unserer Beratung haben wir Familie und Vermögen deshalb nie getrennt betrachtet. Familie, Nachfolge, Verantwortung oder Governance gehörten für uns immer selbstverständlich dazu.

Mit der Zeit ist jedoch die Überzeugung gereift, dass diese Themen noch mehr Aufmerksamkeit verdienen. Nicht als Ergänzung zum Vermögensmanagement, sondern als gleichwertiger Bestandteil einer langfristigen Begleitung von Unternehmerfamilien.

Unsere Beratung verändert damit nicht ihre Richtung. Sie gewinnt an Schärfe. Wir möchten das, was Unternehmerfamilien seit jeher bewegt, künftig noch bewusster zum Gegenstand unserer gemeinsamen Arbeit machen und ihm die Aufmerksamkeit geben, die es für den langfristigen Erhalt von Familienvermögen verdient.

Aus diesen Überlegungen heraus ist bei der WSH nach und nach ein eigenes Denkmodell entstanden. Nicht als wissenschaftliche Theorie, sondern als Ausdruck dessen, was wir seit vielen Jahren in der Begleitung von Unternehmerfamilien beobachten.

Wir verstehen Familienvermögen heute als das Zusammenspiel von vier Kapitalformen.

Finanzkapital bildet die wirtschaftliche Grundlage und eröffnet unternehmerische Gestaltungsspielräume.

Humankapital umfasst die Menschen einer Unternehmerfamilie – ihre Fähigkeiten, ihre Bildung, ihre Persönlichkeiten und ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Sozialkapital entsteht aus Vertrauen, Beziehungen, gemeinsamen Werten und einer Kultur des Dialogs. Es zeigt sich dort, wo Menschen trotz unterschiedlicher Perspektiven miteinander verbunden bleiben.

Intellektuelles Kapital umfasst das Wissen einer Unternehmerfamilie – ihre Geschichte, ihre Erfahrungen, ihre Prägung, ihre Sozialisierung und ihr Verständnis von Unternehmertum und Eigentum. Es schafft Orientierung, stärkt Identität und ermöglicht es, Erfahrungen über Generationen hinweg weiterzugeben.

Keine dieser Kapitalformen wirkt für sich allein. Erst ihr Zusammenspiel macht Familienvermögen langfristig tragfähig.

Vielleicht liegt genau darin der Unterschied zwischen Vermögen, das lediglich erhalten wird, und Vermögen, das über Generationen hinweg Bestand hat.

Nicht allein in der Qualität der Kapitalanlage, sondern ebenso in der Qualität der Beziehungen. Nicht allein in der Höhe des Vermögens, sondern auch in der Fähigkeit einer Familie, Verantwortung weiterzugeben, Orientierung zu schaffen und im Gespräch zu bleiben.

Und vielleicht liegt genau darin die eigentliche Aufgabe jeder Generation: Nicht nur Vermögen zu bewahren, sondern es verantwortungsvoll weiterzuentwickeln und gestärkt an die Nachkommen zu übergeben.

Auf der Suche nach einer Sprache für diese Gedanken bin ich auf das neue Buch „**Die Kraft der Generationen**“ von Prof. Dr. Heiko Kleve gestoßen.

Vieles von dem, was wir in der Begleitung von Unternehmerfamilien beobachten, wird darin

aus einer wissenschaftlichen Perspektive vertiefend thematisiert.

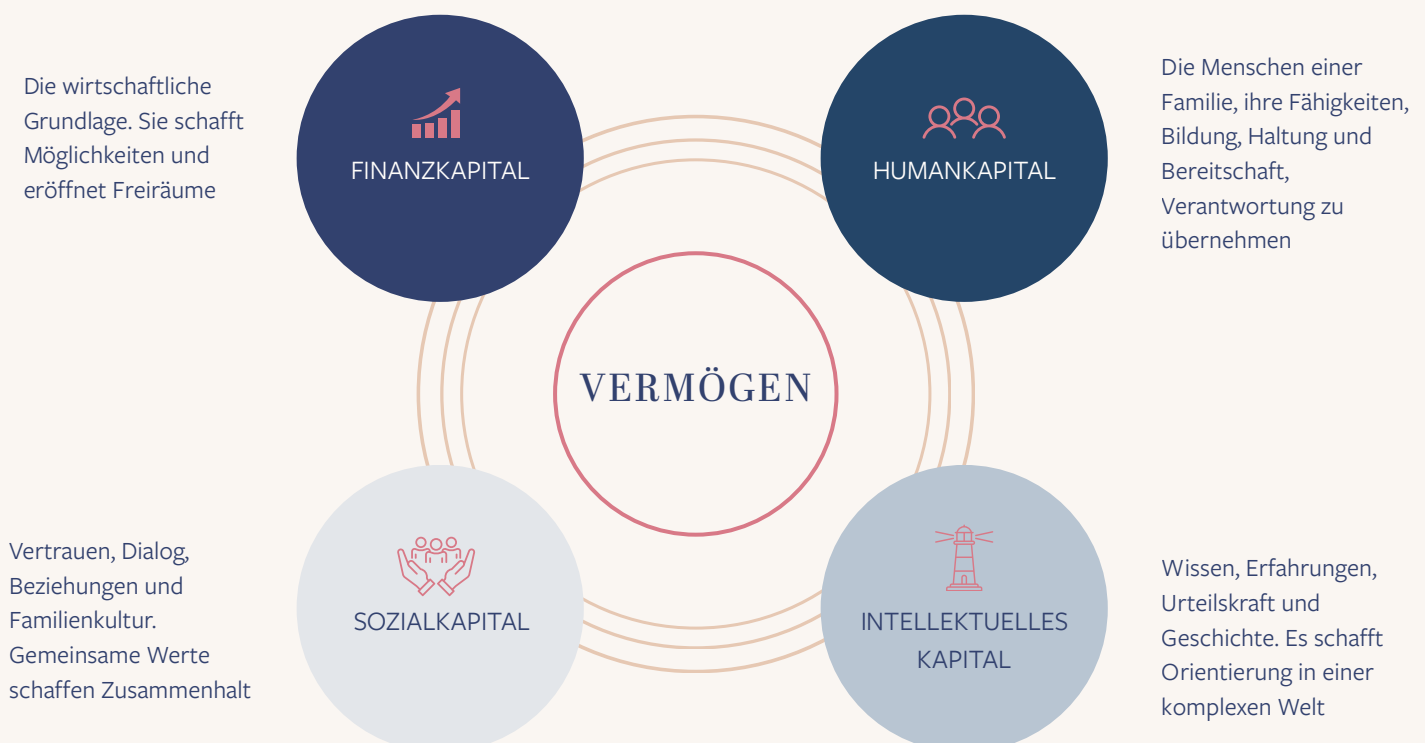
Es war für mich Anlass, das Gespräch mit ihm zu suchen. Über die Frage, **was Unternehmerfamilien über Generationen wirklich stark macht** - und darüber, warum nachhaltige Familienvermögen immer mehr sind als die Summe ihrer finanziellen Werte.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre unseres Gesprächs.

Ihre Catharina Weber

WSH Vermögens-Modell

4 Dimensionen



Catharina Weber

Lieber Heiko, als ich dein Buch gelesen habe, hatte ich immer wieder das Gefühl, dass wir uns aus unterschiedlichen Richtungen mit derselben Frage beschäftigen. Während wir bei der WSH unseren Vermögensbegriff gerade bewusst erweitern und Vermögen mehrdimensional denken, stellst du die Unternehmerfamilie und ihre generationenübergreifende Entwicklung in den Mittelpunkt. Deshalb möchte ich mit einer ganz grundlegenden Frage beginnen: Was ist aus deiner Sicht das eigentliche Vermögen einer Unternehmerfamilie?

Prof. Dr. Heiko Kleve

Das eigentliche Vermögen einer Unternehmerfamilie besteht nicht allein aus Unternehmen, Immobilien, Beteiligungen oder finanziellem Kapital. Ihr wertvollstes Vermögen ist die Kraft der Generationen, also die Fähigkeit, Erfahrungen, Wissen, Werte, Beziehungen und Verantwortung von einer Generation an die nächste weiterzugeben. Geld kann verloren und wieder verdient werden. Unternehmen können verkauft, neu gegründet oder transformiert werden. Was sich wesentlich schwerer wiederherstellen lässt, ist eine Familie, die ihre gemeinsame unternehmerische Orientierung verloren hat. Deshalb besteht das eigentliche Vermögen einer Unternehmerfamilie aus drei miteinander verbundenen Ressourcen: wirtschaftlichem Vermögen, sozialem Vermögen und kulturellem Vermögen. Das wirtschaftliche Vermögen schafft Möglichkeiten. Das soziale Vermögen besteht aus Vertrauen, tragfähigen Beziehungen und Kooperationsfähigkeit. Das kulturelle Vermögen umfasst Werte, Geschichten, Erfahrungen und die gemeinsame Vorstellung davon, wofür die Familie Verantwortung trägt. Erst das Zusammenspiel dieser drei Vermögensformen ermöglicht transgenerationalen Erfolg.

Catharina Weber

Du beschreibst das eigentliche Vermögen einer Unternehmerfamilie also nicht als einen Bestand an Vermögenswerten, sondern als etwas, das über Generationen weitergegeben werden muss. Damit stellt sich fast zwangsläufig die nächste Frage: Warum entscheidet sich die Zukunft einer Unternehmerfamilie oft lange vor der Vermögensübertragung?

Prof. Dr. Heiko Kleve

Weil Nachfolge kein Ereignis ist, sondern ein jahrzehntelanger Sozialisationsprozess. Die entscheidende Frage lautet also nicht erst, wer welche Anteile bekommt, sondern viel früher entscheidet sich, welches Verhältnis die nächste Generation zur Familie, zum Unternehmen und zum Eigentum entwickelt. Denn Kinder beobachten, wie in der Familie über das Unternehmen gesprochen wird. Sie erleben, ob Eigentum als Privileg, als Last oder als Verantwortung verstanden wird. Sie erfahren, ob Konflikte offen ausgetragen oder verdrängt werden, ob unterschiedliche Lebensentwürfe akzeptiert werden und ob die ältere Generation bereit ist, Verantwortung tatsächlich abzugeben. Die juristische Vermögensübertragung kommt daher am Ende eines langen Prozesses. Die emotionale und soziale Nachfolge beginnt sehr viel früher, nämlich bereits mit dem Aufwachsen der Kinder in der Unternehmerfamilie – ob die Eltern das nun wollen oder nicht, (Vermögens-)Sozialisation geschieht.

Catharina Weber

Wenn Nachfolge also weit mehr ist als ein juristischer Akt, sondern ein jahrzehntelanger Sozialisationsprozess, stellt sich die praktische Frage: Wie gelingt es, die nächste Generation auf ihre Rolle als verantwortungsvolle Eigentümer vorzubereiten – gerade dann, wenn sie vielleicht gar nicht operativ im Unternehmen tätig ist?

Prof. Dr. Heiko Kleve

Indem man Eigentümerkompetenz genauso ernst nimmt wie Managementkompetenz. Eine der zentralen Aussagen meines Buches lautet: Man muss nicht im Unternehmen arbeiten, um Verantwortung für das Unternehmen zu tragen. Sondern bereits die Mitgliedschaft in einer Unternehmerfamilie und auf jeden Fall die Gesellschafterrolle gehen mit dieser Verantwortung einher. Mit zunehmender Größe einer Unternehmerfamilie werden immer mehr Gesellschafter außerhalb des operativen Unternehmens tätig sein. Gerade deshalb müssen sie lernen, Bilanzen und Geschäftsmodelle zu verstehen, strategische Entscheidungen beurteilen zu können, geeignete Führungskräfte auszuwählen und zu kontrollieren, Gesellschafterrechte verantwortungsvoll wahrzunehmen und die Interessen von Familie und Unternehmen unterscheiden zu können. Dazu kommt eine noch grundsätzlichere Aufgabe: Die nächste Generation muss eine eigene (verantwortungsvolle) Beziehung zum ererbten Eigentum entwickeln. Verantwortungsvolle Eigentümer entstehen nicht automatisch durch Erbschaft. Sie entstehen durch Beteiligung, Bildung, Erfahrung und schrittweise Übernahme von (expliziter, also entsprechend kommunizierter) Verantwortung.

Catharina Weber

Damit sprichst du einen Gedanken an, den wir auch in unserer täglichen Beratung immer wieder erleben: Eigentümerkompetenz entsteht nicht durch Erbschaft, sondern muss wachsen. Welche Rolle spielen Werte, Vertrauen und Familienkultur für den langfristigen Erhalt von Vermögen?

Prof. Dr. Heiko Kleve

Eine zentrale Rolle. Denn Vermögen wird letztlich nicht durch Verträge zusammengehalten, sondern durch Menschen. Verträge und Governance-Strukturen sind notwendig. Aber sie können fehlendes Vertrauen nicht dauerhaft ersetzen. Werte geben Orientierung, wenn konkrete Regeln fehlen. Vertrauen reduziert die Notwendigkeit permanenter Kontrolle. Familienkultur bestimmt, wie mit Unterschieden, Konflikten, Erfolg und Scheitern umgegangen wird. Besonders wichtig sind die Geschichten, die eine Familie über sich selbst erzählt. Sie beantworten Fragen wie: Woher kommen wir? Was haben frühere Generationen geleistet? Welche Krisen haben wir überstanden? Was bedeutet unser Eigentum für uns? Und was wollen wir an die nächste Generation weitergeben? Solche gemeinsamen Erzählungen stiften Identität. Sie verbinden Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.

Catharina Weber

Warum scheitern Unternehmerfamilien häufig nicht am Geld, sondern an Kommunikation, fehlender Orientierung oder unklaren Rollen?

Prof. Dr. Heiko Kleve

Weil Unternehmerfamilien komplexe soziale Systeme sind. In ihnen überlagern sich unterschiedliche Logiken. Man ist gleichzeitig Vater und Geschäftsführer, Tochter und Gesellschafterin, Bruder und Aufsichtsratsmitglied, Cousin und Geschäftspartner. Genau daraus entstehen Konflikte. Das Problem besteht häufig nicht darin, dass es Konflikte gibt. Konflikte sind unvermeidlich. Problematisch wird es, wenn nicht mehr geklärt werden kann, in welcher Rolle Menschen miteinander sprechen und entscheiden. Dann werden unternehmerische Fragen zu Familienkonflikten und familiäre Verletzungen beeinflussen Gesellschafterentscheidungen. Deshalb brauchen Unternehmerfamilien Kommunikationsräume, in denen unterschiedliche Erwartungen ausgesprochen, Konflikte bearbeitet und Entscheidungen vorbereitet werden können.

Catharina Weber

Wenn Kommunikation und Rollen so entscheidend sind, dann braucht es Strukturen, die dieses Miteinander bewusst unterstützen. Welche Bedeutung haben Family Governance und eine bewusste Familienstrategie?

Prof. Dr. Heiko Kleve

Family Governance bedeutet, dass eine Unternehmerfamilie ihre gemeinsame Zukunft nicht dem Zufall überlässt. Je größer eine Unternehmerfamilie wird, desto weniger kann sie allein durch persönliche Nähe zusammengehalten werden. Aus Geschwistern werden Cousins und Cousinen, später entstehen große Gesellschafterkreise mit unterschiedlichen Lebenswegen, Interessen und Beziehungen zum Unternehmen. Deshalb müssen informelle Erwartungen zunehmend durch bewusst entwickelte Strukturen ergänzt werden. Eine Familienstrategie beantwortet zentrale Fragen: Wer gehört zur Unternehmerfamilie? Welche Bedeutung hat das Unternehmen für uns? Wer darf im Unternehmen arbeiten? Wie werden Führungspositionen besetzt? Wie werden Gesellschafter vorbereitet? Wie gehen wir mit Konflikten um? Welche Erwartungen haben wir an Ausschüttungen, Vermögensbildung und Verantwortung? Und wie organisieren wir unsere Gemeinschaft? Die Familienverfassung ist dabei nicht das eigentliche Ziel. Entscheidend ist der gemeinsame Prozess, in dem eine Familie lernt, über ihre Zukunft zu sprechen und tragfähige Entscheidungen zu treffen.

Catharina Weber

Zum Abschluss würde ich gerne den Blick nach vorne richten. Viele unserer Mandanten beschäftigen sich gerade intensiv mit der Frage, welche Weichen sie heute stellen müssen, damit ihr Familienvermögen auch in zwanzig oder dreißig Jahren noch tragfähig ist. Was können Unternehmerfamilien heute konkret tun, um die Weichen für die nächsten 20 oder 30 Jahre zu stellen?

Prof. Dr. Heiko Kleve

Sie sollten heute Gespräche beginnen, deren Ergebnisse vielleicht erst die nächste oder übernächste Generation vollständig sehen wird.

Dazu gehören vor allem sieben Aufgaben:

1. Die eigene Herkunft kennen: Familiengeschichte, Krisen, Erfolge und prägende Entscheidungen sollten erzählt und weitergegeben werden.
2. Ein gemeinsames Zukunftsbild entwickeln: Die Familie sollte klären, warum sie auch in 20 oder 30 Jahren noch gemeinsam Eigentümerin sein will.
3. Die nächste Generation frühzeitig einbeziehen: Nicht durch Zwang zur Nachfolge, sondern durch Begegnung, Bildung und schrittweise Verantwortungsübernahme.
4. Eigentümerkompetenz systematisch entwickeln: Eine Unternehmerfamilie braucht nicht nur gute Manager, sondern kompetente Gesellschafter.
5. Rollen und Entscheidungswege klären: Familie, Eigentum und Unternehmen müssen miteinander verbunden, aber zugleich voneinander unterschieden werden.
6. Räume für Kommunikation und Konfliktklärung schaffen: Familienrat, Familientage, NextGen-Formate und regelmäßige Gesellschaftertreffen sind keine Nebensache, sondern Investitionen in die Zukunftsfähigkeit.
7. Eine transgenerationale Haltung entwickeln: Die entscheidende Frage lautet nicht, was individuell, familiär oder unternehmerisch aus dem Vermögen „herausgeholt“ werden kann, sondern wie das ererbte Vermögen nachhaltig erhalten, weiterhin unternehmerisch aktiviert und (bestenfalls vermehrt) an die nächste Generation weitergegeben werden kann.

Catharina Weber

Heiko, zuletzt möchte ich dich noch um einen Gedanken bitten. Wenn Unternehmerfamilien aus unserem Gespräch nur eine einzige Erkenntnis mitnehmen sollten – welche wäre das?

Prof. Dr. Heiko Kleve

Wenn ich unseren Austausch auf einen Gedanken verdichten müsste, dann wäre es dieser: Die Zukunft einer Unternehmerfamilie ist sicherlich eng verbunden mit Testamentseröffnungen und Übertragungen von Gesellschaftsanteilen. Aber sie entscheidet sich vor allem dort, wo eine Generation beginnt, die nächste Generation an ihrer Geschichte, ihren Erfahrungen, ihren Entscheidungen und schließlich an ihrer Verantwortung teilhaben zu lassen. Das größte Vermögen einer Unternehmerfamilie ist daher ihre Fähigkeit, aus Erben verantwortungsvolle Eigentümer und aus aufeinanderfolgenden Generationen eine generationen-übergreifende Verantwortungsgemeinschaft zu machen



Prof. Dr. Heiko Kleve ist Geschäftsführender und Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) sowie Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien an der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft der Universität Witten/Herdecke. Er ist Soziologe und Sozialpädagoge, besitzt zertifizierte Zusatzqualifikationen als Systemischer Berater (DGSF), Supervisor & Coach (DGSv), Systemischer und Lehrender Supervisor (SG), Konflikt-Mediator (ASFH) und Case Manager (DGCC). Am WIFU ist er seit Juli 2017. Davor war er von 2002 bis 2005 Professor an der Alice Salomon Hochschule Berlin und von 2005 bis 2017 an der Fachhochschule Potsdam, wo er u.a. auch als Dekan und Prodekan fungierte. In Forschung und Lehre befasst er sich mit Themen der Sozialisation, Lebensführung und Governance in Unternehmerfamilien. Zudem berät und coacht er seit über 25 Jahren, derzeit vor allem zu Fragen der Nachfolge in Familienunternehmen, der Familienstrategie- und Organisationsentwicklung. Dabei vertritt er einen systemischen, lösungs- und ressourcenorientierten Methodenansatz. Seine umfangreiche Publikationsliste umfasst 25 Bücher und zahlreiche wissenschaftliche wie praxisorientierte Artikel in deutschsprachigen wie internationalen Zeitschriften.



WSH Impuls 02

Familienvermögen neu denken

Was gehört eigentlich alles zum Vermögen einer Unternehmerfamilie?

Erscheint im Herbst 2026