



PRAXISLEITFADEN

KULTURENTWICKLUNG IN UNTERNEHMERFAMILIEN

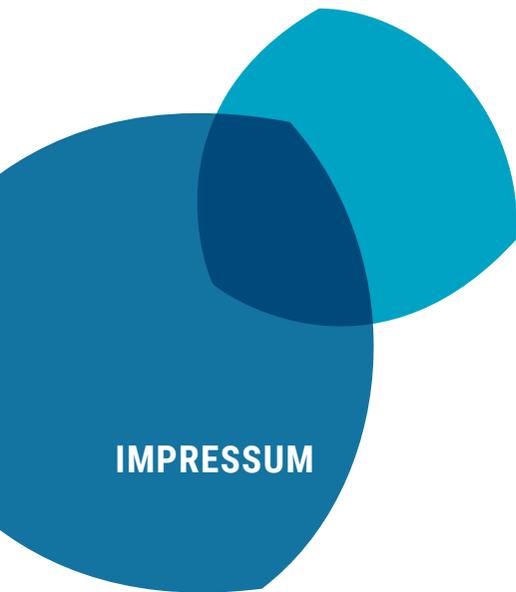
SICHERUNG VON IDENTITÄT
UND TRANSGENERATIONALITÄT

von
Simon Caspary
und Heiko Kleve

Herausgeber

**WIFU**
STIFTUNG

INHALT



VERANTWORTLICH:

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

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

Titelfoto: Adobe Stock

Fotos S. 4: WIFU-Stiftung, privat

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 wird. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt wird zugunsten eines ungestörten Leseflusses verzichtet.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Januar 2023

Vorwort	4
1 Einführung	5
2 Kulturentwicklung in Unternehmerfamilien	6
2.1 Kernmerkmale und Funktion von Kultur	6
2.2 Die Unternehmerfamilie als ein Bündel von Subkulturen	9
2.3 Kultur als Identitätslieferant und transgenerationaler Erfolgsfaktor	13
3 Der Methodenkoffer	16
3.1 Werte finden – Design eines Kurz-Workshops	16
3.2 Werte entwickeln	19
3.3 Werte spezifizieren	20
3.4 Das Systemische Konsensieren	22
4 Schlussbetrachtung: Kultur ist mehr als die Summe ihrer Teile	24
5 Quellen und weiterführende Literatur	25
Kontakt	27

Die Unternehmerfamilie ist den zurückliegenden Jahren als prägendes soziales System von Familienunternehmen sowohl in der Forschung als auch in der Praxisentwicklung (z. B. in der Organisation ihrer familieninternen Strukturen) und Beratung zunehmend in den Fokus des Interesses gerückt. Um zu verstehen, was den Kern von Familienunternehmen ausmacht und was sie von anderen Unternehmenstypen unterscheidet, ist ein Blick auf die Unternehmerfamilie unausweichlich. Dabei bekommen wir dann soziale Dynamiken zu Gesicht, die etwa das Wesensmerkmal von Familienunternehmen, nämlich das Prinzip der Transgenerationalität, in einen größeren sozialpsychologischen Kontext stellen. Zugleich wird die Emotionalität spürbar, die für den Zusammenhalt von Familienunternehmen einerseits typisch ist, die aber andererseits auch riskant werden kann, nämlich dann, wenn aus der Familie heraus destruktive Gefühle wie Streit oder belastende zwischenmenschliche Konflikte in das Unternehmen eindringen.

In Forschung und Methodenentwicklung wurde und wird deshalb versucht, die Familienthemen abzukühlen, sie zu rationalisieren, beispielsweise durch Professionalisierungsbestrebungen der Unternehmerfamilie. Ohne zu bestreiten, dass sich dies als sehr notwendig und auch als erfolgreich erweist, reicht es dennoch nicht aus, dass die Unternehmerfamilie allein durch Strategieentwicklungen, Familienverfassungen und Family-Governance-Konzepte in strukturierte Bahnen geführt wird. Im Idealfall umfasst eine Familienstrategieentwicklung daher das, was wir mit diesem Praxisleitfaden als „Kulturentwicklung“ beschreiben, erklären und mit Blick auf die handlungspraktischen Methoden und Aktionen veranschaulichen.

Je komplexer eine Unternehmerfamilie wird, weil etwa die Gesellschafterzahl des Familienunternehmens von Generation zu Generation wächst, desto wichtiger wird es, dass gemeinsam geteilte Werte Orientierung und Richtschnur für die von der Familie getragene Unternehmensverantwortung geben.



Heiko Kleve



Simon Caspary

In Anlehnung an eine bekannte Formel von Alberto Gimeno et al. (2010) können wir sagen, dass aus der Summe des Komplexitätszuwachses von Unternehmen und Familie das Risiko des geschäftlichen Scheiterns eines Familienunternehmens resultiert. Und dieses Risiko lässt sich Gimeno et al. zufolge reduzieren durch die Einführung von organisationalen Strukturen (etwa von Corporate- und Family-Governance-Modellen). Unsere These ist nun ebenfalls, dass dieser Strukturaspekt ausgesprochen wichtig, aber dennoch nicht ausreichend für nachhaltige Risikominimierung ist. Vielmehr müssen wir außerdem die Kultur und die Subkulturen der Familie thematisieren. In welcher Weise dies in Unternehmerfamilien geschehen kann, ist Thema dieses Praxisleitfadens, den wir allen Mitgliedern von Unternehmerfamilien mit Nachdruck ans Herz legen möchten.

Viel Freude und Erfolg also, liebe Leserin, lieber Leser, bei der Entwicklung der Kultur in Ihrer Unternehmerfamilie!

Heiko Kleve

WIFU-Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien
Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)

Simon Caspary

Systemischer Coach und Berater

1 | EINFÜHRUNG

Unternehmerfamilien unterscheiden sich wesentlich von anderen familiären Formen, die in unserer heutigen Gesellschaft anzutreffen sind. Durch die Verschränkung einer Familie mit dem Eigentum an einem Unternehmen entsteht eine Symbiose zwischen Familie und Unternehmen, wodurch sich beide Systeme wechselseitig formen und beeinflussen. Rudolf Wimmer et al. nennen das „Ko-Evolution“ der strukturell miteinander gekoppelten Systeme Familie und Unternehmen.¹

Unternehmerfamilien, die bereits über mehrere Generationen bestehen, sind durch drei relevante Sphären charakterisiert: durch Familie, Unternehmen und Eigentümerkreis. Den Rahmen dafür bildet die Unternehmerfamilie.² Deren Mitglieder bewegen sich in ihren jeweiligen Kernfamilien, haben eventuell Anteile am Unternehmen oder partizipieren zumindest an diesem und können operativ im Unternehmen arbeiten bzw. in ihrem Leben von dessen Existenz sowohl materiell als auch ideell profitieren.

Aufgrund der unterschiedlichen Logiken und der nicht vorhandenen Trennung der drei Bereiche erleben sich deren Mitglieder oftmals in einer ambivalenten³ Lebenswelt, die sie verarbeiten müssen. Diese Verarbeitungsleistung kann sie unter Druck und psychische Belastung setzen. Die Unternehmerfamilie muss daher für alle Mitglieder ein Milieu bereitstellen, das

- die Koordination der unterschiedlichen Interessen verarbeitet und
- die unweigerlich entstehende Komplexität für die Mitglieder auf ein erträgliches Maß reduziert,

damit die Eigendynamiken der drei Sphären keine destruktiven Kräfte erzeugen.

Gleichzeitig muss sie als Identitätslieferant die transgenerationale Bindung der einzelnen Mitglieder an die Unternehmerfamilie sicherstellen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor hierfür ist die Kultur einer Unternehmerfamilie.

Die **Kultur** einer Unternehmerfamilie kann als das implizite, kollektive Set an Haltungen, Werten und Kommunikationsmustern einer Unternehmerfamilie verstanden werden, das sich einerseits aus dem Verhalten der Familienmitglieder ergibt und andererseits das Verhalten der Familienmitglieder prägt.⁴

Die Kultur kann als eine *Sinnvermittlerin* aufgefasst werden, die im Wechselspiel mit Strategien und Strukturen die Mitglieder an die Unternehmerfamilie bindet und ihnen eine Orientierung bereitstellt. Dabei setzt sich die Kultur u. a. aus den Geschichten, den Traditionen, Werten und impliziten wie auch expliziten Erwartungen innerhalb der Unternehmerfamilie zusammen. Aber Kultur erfüllt auch eine Schnittstellenfunktion zur Umwelt der Unternehmerfamilie. Erfolgreiche Kulturen ermöglichen eine *Anschlussfähigkeit*, indem diese beispielsweise attraktiv für externe Führungskräfte sind oder die für sie relevanten gesellschaftlichen Veränderungen wahrnehmen.

Die nun folgenden Ausführungen wollen die Leserin und den Leser dabei unterstützen, ein Verständnis für die Bedeutung von Kultur für die eigene Unternehmerfamilie zu erlangen. In welcher Form sich diese Bedeutung im jeweiligen konkreten Kontext manifestieren und wie die jeweilige Kultur den transgenerationalen Fortbestand erfolgreich sicherstellen kann, soll hier vermittelt und veranschaulicht werden. Die praktischen Übungen werden den Leserinnen und Lesern dabei helfen, ein Verständnis für ihre spezifische Kultur zu entwickeln und den Umgang mit der ambivalenten Lebenswelt zwischen Familienzugehörigkeit, Unternehmensbezogenheit und Eigentumsverantwortung zu gestalten.

¹ Vgl. Wimmer et al. (2018).

² Vgl. etwa Kleve (2020).

³ Ambivalenzen drücken sich in doppeldeutigen Erwartungen, die an die Mitglieder der Unternehmerfamilie gerichtet werden, aus.

⁴ Vgl. Wien & Franzke (2014), S. 13.

2 | KULTURENTWICKLUNG IN UNTERNEHMERFAMILIEN

2.1 | KERNMERKMALE UND FUNKTION VON KULTUR

Wir Menschen leben in einem bestimmten Kulturkreis, arbeiten in Unternehmen mit einer charakteristischen Unternehmenskultur und werden in Familien mit einer kulturspezifischen Prägung hineingeboren bzw. darin sozialisiert. Der Begriff *Kultur* begleitet uns in vielen Lebensbereichen. Aber was ist Kultur genau? Zur Verdeutlichung dient das Bildnis eines handelsüblichen Autos. Dieses besteht heute aus bis zu 10.000 Einzelteilen. Jede Komponente erfüllt eine spezifische Funktion, aber erst durch die Kombination der einzelnen Elemente als Ganzes, z. B. im Motor, entstehen die Pferdestärken (PS).

ÜBUNG I: KULTUR ERLEBEN UND ERFAHREN

Beantworte die Fragen zunächst für dich⁵. Diskutiert die Ergebnisse dann in der Gruppe und fasst diese zusammen.

Welche Erkenntnisse ergeben sich für euch als Unternehmerfamilie?

- Was verstehst du unter Kultur deiner Unternehmerfamilie?
- Warum sollen sich Familienmitglieder mit eurer Kultur befassen?
- Welche Tipps gibst du einem neuen Mitglied, um Anerkennung in eurer Unternehmerfamilie zu erhalten? Was sind die Dos und Don'ts?

Abgeleitet von dem obigen Bild ist Kultur ein *emergentes* Phänomen. Das heißt, Kultur setzt sich aus einer Fülle von Einzelteilen zusammen, aber erst durch deren Zusammenspiel entsteht etwas Neues. Somit ist Kultur nicht einfach die Summe der jeweiligen Teile. Die *Verbindung* erschafft eine neue Qualität, die oft ein hohes Maß an Komplexität aufweist. Kultur vereint, prägt und koordiniert einzelne Elemente und lässt durch deren Interaktion neue Eigenschaften entstehen, die die einzelnen Teile nicht aufweisen. Kultur stellt den Rahmen zur

Verfügung, in dem das Zusammenspiel der einzelnen Elemente geregelt wird.

Werte, Normen und Erwartungen unterscheiden sich durch ihren Abstraktionsgrad:

- **Werte** dienen als Orientierungsrahmen.
- **Normen** sind sanktionierte Werte (Ge- und Verbote). Sie können als allgemein anwendbare Anforderungen aufgefasst werden.
- Aus Normen entwickeln sich dann implizite wie explizite **Erwartungen**, wenn diese an das konkrete Verhalten von Menschen gerichtet sind.⁶

Übertragen auf die Unternehmerfamilie kann diese als eine Rahmengerberin aufgefasst werden, die das Zusammenleben der Mitglieder durch die Bereitstellung einer kulturellen Identität regelt. Die Kultur der Unternehmerfamilie beeinflusst die Denk- und Verhaltensmuster ihrer Mitglieder, indem sie ihnen Werte, Normen und implizite wie explizite (Verhaltens-)Erwartungen bereitstellt. Diese dienen den Mitgliedern als eine (un)bewusste Richtschnur, wirken sinnstiftend und werden durch Sozialisationsprozesse⁷ internalisiert. Durch die Werte wird die Kultur für die Mitglieder erkenn- bzw. erahnbar und tritt in das kollektive Bewusstsein. Gerade Unternehmerfamilien sind, bedingt durch ihre Personenbezogenheit und Entwicklungsgeschichte, maßgeblich durch ihre Werte geprägt.⁸ Allerdings kann deren Wahrnehmung durch die Mitglieder der Familie sehr unterschiedlich sein, da diese verschiedene Positionen und Funktionen innerhalb der Unternehmerfamilie einnehmen. Damit Kultur die entstehende Komplexität verarbeiten und die Interessen der Mitglieder koordinieren kann, sollte sie die in nebenstehender Tabelle aufgeführten Funktionen erfüllen:

#	FUNKTION	AUSPRÄGUNG
1	Sensibilisierung	Risikominimierung durch Wahrnehmung neuer Trends und Veränderungen im Umfeld.
2	Abgrenzung	Abgrenzung vom Umfeld: „Wie wollen wir als Unternehmerfamilie nicht sein, von welchen Familienmodellen oder -formen grenzen wir uns beispielsweise ab, was soll bei uns nicht geschehen?“
3	Integration und Identifikation	Schaffung eines Zugehörigkeitsgefühls: „Wir sind trotz Einzelinteressen Teil des Ganzen mit gemeinsamer Zielrichtung!“
4	Orientierung	Komplexitätsreduktion durch geringeren Arbeits- und Entscheidungsaufwand. Jeder weiß, was (nicht) akzeptiert wird.
5	Steuerung	Gemeinsames Zielbild minimiert das Abweichungsrisiko. Sicherstellung des Erfolgs durch Werte, Normen und im-/explizite Erwartungen.
6	Stabilisierung	Festigung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Entscheidungsgrundlage sind gemeinsame Werte.

Tabelle 1: Externe und interne Funktionen von Kultur.⁹

Wie aus Tabelle 1 ersichtlich, erfüllt die Kultur externe (Punkt 1 und 2) und interne (Punkt 3 bis 6) Funktionen:

- Die **externen Funktionen** dienen dazu, sich an die Umwelt anzupassen bzw. Konformität herzustellen. Es vollziehen sich Wechselbeziehungen u. a. zu Kundinnen, Lieferanten, Mitarbeitern und Stakeholderinnen. Es findet ein gesellschaftlicher Austausch statt. Für ihre Funktionsfähigkeit muss sich die Unternehmerfamilie im Außenbereich abgrenzen, ohne jedoch Veränderungen in ihrer Umwelt zu übersehen.
- Demgegenüber erfüllen die **internen Funktionen** die Integration der Mitglieder anhand von Werten und impliziten wie expliziten Erwartungen. In Unternehmerfamilien wird die Kultur nicht nur wesentlich durch die Familienmitglieder und deren

Werteverständnis geformt, sondern ebenfalls durch das an die Familie gebundene Unternehmen, dessen Unternehmensgegenstand, die Branche, die Größe des Unternehmens und den Eigentümerkreis.¹⁰

Kultur fungiert als Schnittstelle zwischen den beiden Funktionen, indem sie den Austausch möglichst konfliktfrei gestaltet und zur Komplexitätsreduktion beiträgt.¹¹ Nach Schreyögg¹² ist der Einfluss (Stärke) von Kultur auf eine Organisation wesentlich abhängig von

- **Prägnanz:** das Ausmaß von Klarheit der Werthaltungen und Orientierungsmuster. Starke Kulturen haben eine klare Vorstellung von der (Nicht-)Erwünschtheit und der Deutung von Ereignissen sowie von der Strukturierung von Situationen.

⁵ Für die Übungen, die in diesem Praxisleitfaden an verschiedenen Stellen zur Eigenarbeit für die Leserinnen und Leser angeboten werden, wechseln wir in das sogenannte Arbeits-Du. Damit wird an eine bewährte Form des kollegialen Umgangs im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen angeschlossen.

⁶ Vgl. Katz & Kahn (1978), S. 43 ff.

⁷ Sozialisation ist ein lebenslanger Prozess, in dem Menschen die Werte, Normen und im-/expliziten Erwartungen (un-)bewusst übernehmen und sich so an das gewünschte Sozialverhalten anpassen, vgl. Prisching (1995), S. 40.

⁸ Vgl. Hülsbeck & Kurz (2016), S. 11.

⁹ Vgl. Bauschke (2014), S. 17 f.

¹⁰ Vgl. Caspary (2018), S. 257 ff.

¹¹ Vgl. Haubl & Daser (2006), S. 11.

¹² Vgl. Schreyögg (2008), S. 376 f.

- **Verbreitungsgrad:** das Ausmaß, wie viele Mitglieder die gemeinsamen kulturellen Orientierungsmuster und Werte teilen und ihre Handlungen davon leiten lassen. Im Idealfall sind es alle Mitglieder. Ausgeprägte Subkulturen hingegen führen zu unterschiedlichen Orientierungs- und Wertemustern, was zu einer Schwächung der Gesamtkultur beiträgt.
- **Verankerungstiefe:** das Ausmaß der Internalisierung der kulturellen Muster durch die Mitglieder und inwieweit diese Muster einen selbstverständlichen Teil ihres täglichen Handelns darstellen.

Die *Funktionen* wie auch deren *Stärke* beeinflussen zwar die Kultur, sind aber in ihrer jeweiligen Ausgestaltung in konkreten Unternehmerfamilien sehr individuell. Daher sagen diese beiden Faktoren nicht unbedingt etwas über die Qualität bzw. Güte einer Kultur aus. Eine oberflächliche Bewertung anhand von *gut* oder *schlecht* ist sogar eher kontraproduktiv. Vielmehr ist die *Passung* für die jeweilige Unternehmerfamilie relevant: also der Beitrag der Kultur zur Leistungserbringung, Veränderungsbereitschaft und zum transgenerationalen Fortbestand.

ÜBUNG II: PASSUNG VON KULTUR IN DEINER UNTERNEHMERFAMILIE

Beantworte die Fragen zunächst für dich allein. Diskutiert die Ergebnisse dann in der Gruppe. Entwickelt aus der Diskussion ein gemeinsames Bild für eure Unternehmerfamilie.

Wo seid ihr gut und wo besteht noch Handlungsbedarf?

Sensibilisierung	<ul style="list-style-type: none"> ● Seid ihr offen für neue Ideen und Veränderungen? Wie werden diese integriert? ● Wer darf neue Ideen einbringen und wer entscheidet, ob Veränderungen durchgeführt werden?
Abgrenzung	<ul style="list-style-type: none"> ● Was unterscheidet euch im Vergleich zu anderen Unternehmerfamilien, die ihr kennt? Was ist euch wichtig? ● Wer gehört zu euch und wer nicht? Nach welchen Kriterien wird dies entschieden?
Integration und Identifikation	<ul style="list-style-type: none"> ● Wie stellt ihr die Identifikation mit eurer Unternehmerfamilie sicher? ● Wie werden neue Mitglieder (u. a. Nachkommen, Lebens- und Ehepartner) bei euch integriert? Was müssen diese machen/unterlassen, um akzeptiert zu werden?
Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> ● Was gibt euch Orientierung im täglichen Miteinander? ● Was wird akzeptiert und was nicht?
Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> ● Was sind die wesentlichen Ziele, die ihr verfolgt? ● Welche Werte, Normen und Erwartungen helfen euch bei der Erreichung eurer Ziele?
Stabilisierung	<ul style="list-style-type: none"> ● Worauf basiert euer Vertrauen untereinander? Wie wird dieses Vertrauen gestärkt und aufgebaut? ● Was muss ein Mitglied tun, um das Vertrauen zu verlieren?
Kultureller Einfluss (Stärke)	<ul style="list-style-type: none"> ● Wie stellt ihr sicher, dass eure Überzeugungen allen Mitgliedern bekannt sind? ● Teilen alle Mitglieder eure Überzeugungen? Wo gibt es Widersprüche und wie geht ihr damit um? ● Sind eure Überzeugungen für jeden selbstverständlich? Wenn nein, warum nicht? ● Wie tragen eure Überzeugungen zur Leistungserbringung, Veränderungsbereitschaft und zum transgenerationalen Fortbestand bei?

2.2 | DIE UNTERNEHMERFAMILIE ALS EIN BÜNDEL VON SUBKULTUREN

Trotz der Einzigartigkeit jeder Unternehmerfamilie und deren kultureller Prägung haben diese Familien zumindest eine Gemeinsamkeit: Alle haben ihren Ursprung in einer Gründergeneration. Charakteristisch für die Gründergeneration ist häufig die Verschmelzung der zwei Sphären Familie und Unternehmen. Wo die Familie aufhört und wo das Unternehmen anfängt, ist in der ersten Generation oft nicht eindeutig zu erkennen. Die Familienkultur wird schnell zur Unternehmenskultur und umgekehrt. Es entsteht eine wechselseitige und oftmals schwer zu trennende kulturelle Identität, die wesentlich durch die Gründerpersönlichkeiten und den Unternehmenszweck geprägt wird. Ab dem Übergang in die zweite Generation kann sich dies ändern. Abhängig vom Größenwachstum der Familie und des Unternehmens bildet sich ein dritter relevanter Bereich heraus: das System der Eigentümer.¹³

„Ein **System** bezeichnet einen Zusammenhang zwischen mehreren Aspekten, die als Elemente voneinander unterschieden werden können, um sie sowohl jeweils für sich als auch in ihren Beziehungen zueinander zu untersuchen.“¹⁴

Diese Entwicklung hat drei Konsequenzen:

1. Durch die wechselseitige Verbindung formt sich das emergente Gesamtsystem Unternehmerfamilie heraus.¹⁵
2. Es müssen nicht mehr unbedingt alle Nachfolgenden operativ im Unternehmen beschäftigt sein. Alle/einige Mitglieder konzentrieren sich in diesem Fall auf ihre Eigentümerrolle.

3. Ab der zweiten Generation muss die Kultur häufig eine Anpassung bzw. Neudefinition erfahren. Hier stehen oftmals Engagement, Kooperation und Transparenz im Vordergrund.¹⁶ Dazu müssen die Geschwister sowie Cousins und Cousinen formalisierte Strukturen etablieren, um die Zusammenarbeit zu gestalten. Während in der ersten Generation das Unternehmen die Prioritäten innerhalb der Familien vorgibt (Firma vor Familie), besteht in der zweiten Generation meist das Bedürfnis, der Familie mehr Raum zu geben (Familie vor Firma bzw. Familie und Firma gleich gewichtet).¹⁷

Durch diese Entwicklung bilden sich aus dem Blickwinkel der Unternehmerfamilie drei relevante Subsysteme heraus, in denen sich die Mitglieder bewegen, begegnen und die die Kultur der Unternehmerfamilie wesentlich prägen:

1. **Subsystem Familie**, aus den verschiedenen Kernfamilien bestehend.
2. **Subsystem Unternehmen**, Familienmitglieder, die operativ im Unternehmen arbeiten.
3. **Subsystem Eigentümer**, Familienmitglieder, die durch Anteile am Eigentum mit dem Unternehmen verbunden sind.

Die Zusammenhänge sind in Abbildung 1 auf der folgenden Seite dargestellt.

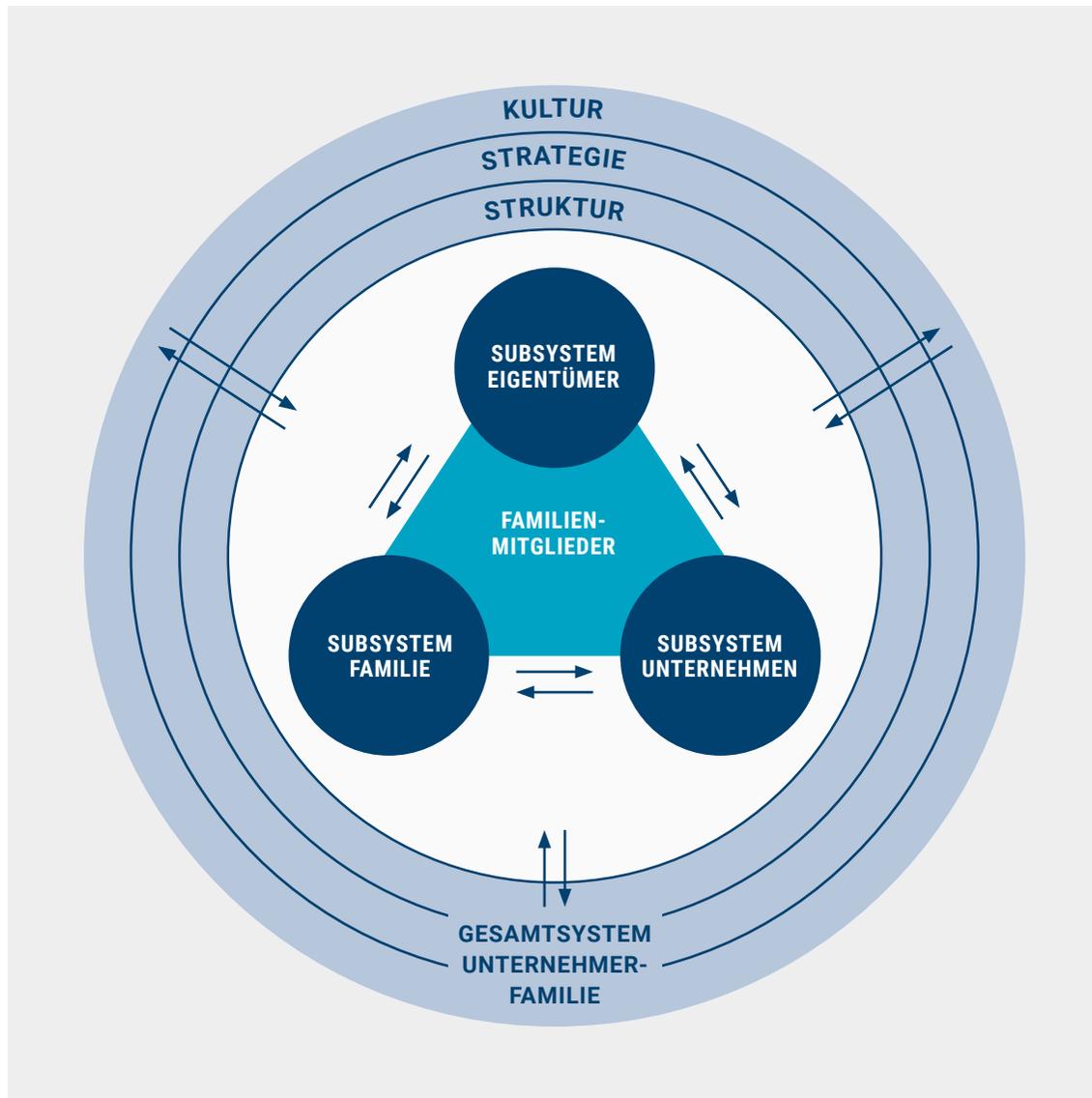
¹³ Vgl. Caspary (2018), S. 36 ff.

¹⁴ Kleve (2022a), S. 6.

¹⁵ Einen Einblick, wie sich die wachsende Unternehmerfamilie von einer Familie über eine Organisation hin zu einem Netzwerk entwickelt und welche Besonderheiten damit verbunden sind, stellt Kleve (2020, S. 86 ff.) zur Verfügung.

¹⁶ Vgl. Jaffe (2021), S. 11.

¹⁷ Vgl. Caspary (2018), S. 54 ff. Langfristig sollte der Fokus beide Bereiche gleichermaßen integrieren.

Abbildung 1: Wechselbeziehungen innerhalb einer Unternehmerfamilie.¹⁸

Wird zunächst die Unternehmerfamilie als Ganzes betrachtet, so wird deren Kultur für die Mitglieder sichtbar im Sinne von erlebbar durch die verfolgten Strategien und ausgebildeten Strukturen, wobei zwischen den drei Sphären Wechselbeziehungen bestehen; diese beziehen sich aufeinander. Die Akzeptanz von gewählten Strategien und Strukturen hängt dabei wesentlich von der Übereinstimmung mit der jeweiligen kulturellen Prägung zusammen. Die Kultur einer Unternehmerfamilie ist die Taktgeberin, indem diese den Familienmitgliedern Werte sowie Normen zur Orientierung bereitstellt und (Verhaltens-)Erwartungen an diese richtet.¹⁹

Aus dem Blickwinkel der Unternehmerfamilie stellen die drei Subsysteme aber (sehr) relevante Subkulturen dar. Das Gesamtsystem und die drei Subsysteme stehen miteinander in Wechselbeziehungen und beeinflussen sich gegenseitig. Jedes Subsystem ist ebenfalls geprägt durch seine eigene Kultur, die sich durch ein eigenes Werteverständnis ausformt und von den Mitgliedern jeweils spezifische Verhaltensweisen einfordert. Dazu verfolgt jedes Subsystem ebenfalls spezifische Strategien und bildet individuelle Strukturen heraus. Durch diese Besonderheit besteht gerade in Unternehmerfamilien die Gefahr der Gegensätzlichkeit. Da die drei Subkulturen auf unterschiedlichen Werten, Normen und Erwartungen fußen, bilden diese ihre eigenen Logiken und Orientierungsgrößen aus, die im Widerspruch zur Gesamtkultur stehen können. Dies kann offen oder unterschwellig in Erscheinung treten.²⁰

Die Unternehmerfamilie muss daher im Wechselspiel mit den von ihr verfolgten Strategien und den ausgeformten Strukturen eine Gesamtkultur bereit-

stellen sowie die in Tabelle 1 dargestellten Funktionen übernehmen, damit die unweigerlich auftretenden Individualisierungstendenzen der drei Subsysteme keine destruktiven Kräfte auf die Gesamtkultur entfalten. Einerseits muss sie also das Spannungsfeld zwischen Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe so gestalten, dass die Subsysteme ihre kulturellen Eigenheiten aufrechterhalten können und funktionsfähig bleiben. Andererseits sollte es das Bestreben einer Unternehmerfamilie sein, mittels ihrer Wertekultur eine gemeinsame und tragfähige kulturelle Identität für die drei Subsysteme anzubieten, die die Bindung der Mitglieder an die Unternehmerfamilie transgenerational sicherstellt. Kultur muss somit immer mehrdimensional gedacht werden. Allerdings ist auf die Passung für die drei Subsysteme zu achten. Eine Gesamtkultur,

- die **zu stark** ist, hemmt die Entwicklung der Subsysteme, wenn diese sich bspw. vor Dynamiken verschließt, Barrieren für den Wandel aufweist und sich zu sehr auf traditionelle Erfolgsmuster fixiert,
- wohingegen eine, die **zu schwach** ist, zu einer Herausbildung eigener Orientierungsgrößen innerhalb der Subsysteme führen wird, die nicht mit der Gesamtkultur vereinbar sind und somit deren Funktionen aushebeln.

Beide Extreme können den transgenerationalen Bestand einer Unternehmerfamilie gefährden. Eine passende Gesamtkultur spiegelt sich daher in dem Grad der *Übereinstimmung* zwischen den Subkulturen und dem Werteverständnis der ihnen jeweils zugehörigen Mitglieder wider.

¹⁸ Angelehnt an Caspary (2022), S. 166.

¹⁹ Diesen Zusammenhang verdeutlicht die Aussage von Peter Drucker sehr treffend: „Culture eats strategy for breakfast!“

²⁰ Vgl. Schreyögg (2008), S. 380.

ÜBUNG III: KULTUR DES RICHTIGEN FUNKTIONIERENS²¹ IM KONTEXT DER DREI SUBKULTUREN

Als Unternehmerfamilie müsst ihr eine Kultur etablieren, die zuverlässig funktioniert und die die drei Subkulturen integriert. Beantworte die Fragen zunächst für dich selbst. Besprecht diese anschließend in der Gruppe. Entwickelt aus der Diskussion ein gemeinsames Bild für eure Unternehmerfamilie.

Wo seid ihr gut und wo besteht noch Handlungsbedarf?

Kultur der Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist Leistung für euch? • Wie wird Leistung in eurer Familie, in eurem Unternehmen und im Eigentümerkreis belohnt? • Wo gibt es Widersprüche im Leistungsverständnis zwischen Familie, Unternehmen und Eigentümerkreis? Wie löst ihr diese?
Kultur der Professionalität	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gestaltet sich eure Zusammenarbeit? • Wo bestehen Konflikte zwischen Familie, Unternehmen und Eigentümerkreis? Wie äußern sich diese? • Wie wird auf der Ebene eurer Unternehmerfamilie mit Konflikten zwischen Familie, Unternehmen und Eigentümerkreis umgegangen?
Kultur des Vertrauens	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist für euch eine vertrauensvolle Beziehung? • Wo besteht Misstrauen zwischen Familie, Unternehmen und Eigentümerkreis? • Welche Maßnahmen unternimmt ihr als Unternehmerfamilie für den Aufbau von Vertrauen?
Kultur des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> • Wie veränderungsfähig sind eure Familie, euer Unternehmen und der Eigentümerkreis? • Werden Innovationen dort als positiv oder als Gefahr angesehen? • Wer/Was muss bei Veränderungen berücksichtigt werden?
Kultur der Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Wofür wird in der Familie, dem Unternehmen oder dem Eigentümerkreis (keine) Verantwortung übernommen? • Wie wird Verantwortung übertragen/entzogen? • Wer beansprucht Verantwortung und wer übernimmt diese?
Kultur der Sinnfindung	<ul style="list-style-type: none"> • Ist der Zweck der Unternehmerfamilie jedem bekannt? • Erkennen alle Mitglieder diesen Nutzen? Wenn nein, warum nicht? • Wie wird die Identifikation mit der Unternehmerfamilie in eurer Familie, Unternehmen und Eigentümerkreis sichergestellt?

²¹ Die einzelnen Dimensionen nach Malik (2014), S. 29.

2.3 | KULTUR ALS IDENTITÄTSLIEFERANT UND TRANSGENERATIONALER ERFOLGSFAKTOR

Die Kultur einer Unternehmerfamilie *lebt* durch die wechselseitige Beziehung der drei Subkulturen, entfaltet aber auf der anderen Seite einen prägenden Einfluss auf deren Werteverständnis. Eine funktionierende Gesamtkultur steht somit im Dienst der Identität und der transgenerationalen Lebensfähigkeit der drei Subsysteme. Da die einzelnen Subsysteme ihre eigene Identität bzw. Kultur aufweisen, konkurrieren sie auf der Ebene der Unternehmerfamilie miteinander um die Befriedigung ihrer Bedürfnisse, beeinflussen sich aber auch wechselseitig. Selbst wenn sich die Unternehmerfamilie *nur* noch auf ihre Eigentümerrolle konzentriert und nicht mehr im Unternehmen operativ tätig ist, dient das Unternehmen weiterhin als wichtiger Identitätslieferant. Es beeinflusst als Subkultur die kulturelle Prägung der anderen Subsysteme sowie des Gesamtsystems.²² Das Unternehmen trägt somit wesentlich dazu bei, die Familienloyalität zwischen den Mitgliedern transgenerational aufrechtzuerhalten.²³ Der maßgebliche Einfluss der Familie beeinflusst wiederum die Unternehmenspolitik, die Qualität der „Subkultur Unternehmen“, die Handhabung von Fragestellungen die Personalpolitik betreffend oder andere Managemententscheidungen, die durch die transgenerationale Perspektive erst ermöglicht werden.²⁴

REFLEXION²⁵ I: EINFLUSS UND INTEGRATION DER SUBKULTUREN

- Wie wird euer Werteverständnis durch eure Familie, das Unternehmen und den Eigentümerkreis geprägt?
- Gibt es Werte, die sich gegenseitig ausschließen, dass also die Erfüllung des einen Wertes einen anderen Wert tangiert oder ausschließt? Wie löst ihr etwaige Widersprüche?
- Wie macht sich der Einfluss des Unternehmens auf eure Familie bemerkbar und umgekehrt? Welche Herausforderungen ergeben sich für euch als Unternehmerfamilie?

²² Vgl. Jaffe (2021).

²³ Vgl. Wimmer et al. (2022), S. 17.

²⁴ Vgl. Simon (2002), S. 8. Siehe auch Wimmer et al. (2022), S. 5.

²⁵ Beantwortet die Fragen unter den Reflexionen I bis V zunächst für euch allein und diskutiert die Ergebnisse dann in der Gruppe.

²⁶ Vgl. Kleve (2022b), S. 13 f.

²⁷ Vgl. Fletcher et al. (2012), S. 127.

²⁸ Vgl. Kleve (2022b), S. 13 ff.

Zur Sicherung des transgenerationalen Fortbestandes muss die Gesamtkultur daher häufig formale Strukturen bereitstellen, um die sich teilweise widersprechenden Werte und Erwartungen der Subkulturen verarbeiten und integrieren zu können. Aufgrund des unterschiedlichen Werte- und Erwartungsverständnisses der Subkulturen stellt sich für die Mitglieder der Unternehmerfamilie in einem viel größeren Ausmaß die Frage nach einem geeigneten Ausgleich: *Was habe ich gegeben und was habe ich dafür bekommen?* Denn die gerechte Entscheidung in einem Subsystem kann aus der Perspektive des anderen Subsystems für das jeweilige Mitglied als ungerecht empfunden werden. Gerät das Verrechnungskonto der Mitglieder zu sehr ins Minus, sind Konflikte in einem viel höheren Maße wahrscheinlich.²⁶ Die Werte fungieren den Mitgliedern daher als ihr *Warum*, als ihr gemeinsames Zielbild. Als nichtkommunizierte Richtschnur unterstützen diese bei der Entscheidungsfindung, sie dienen als Maßstab und fördern den Ausgleich zwischen Geben und Nehmen der Mitglieder, indem die Gesamtkultur eigene Werte und Erwartungen zur Verfügung stellt. Vor allem in Krisen sowie Zeiten der Unsicherheit können Werte eine gewisse Kontinuität bereitstellen.²⁷

REFLEXION II: INTEGRATION VON GEBEN UND NEHMEN IN DIE GESAMTKULTUR²⁸

- Welche Formen des Einsatzes und der Leistung sind euch als Unternehmerfamilie wichtig? Welche Gegenleistung erwartet ihr dafür?
- Wie schafft ihr es als Unternehmerfamilie, Belange, die das Unternehmen betreffen, und Erwartungen, die aus der Familie kommen, auszubalancieren?
- Auf welche Weise sorgt ihr als Unternehmerfamilie für einen angemessenen Ausgleich des Engagements von familiären Gesellschaftern für die Familie bzw. das Unternehmen?

Aber auch Werte wandeln sich inhaltlich im Zeitverlauf bzw. entlang der Generationen und können von der übernehmenden Generation anders interpretiert werden oder eine neue Auffassung einfor-

den. Konflikte zwischen den Generationen sind daher keine Seltenheit. Werte müssen somit von jeder neuen Generation inhaltlich neu beschrieben bzw. inhaltlich neu verhandelt werden. Werte wie unternehmerisches Handeln, Loyalität, Vertrauen oder familiärer Umgang werden für viele Unternehmerfamilien passen, eine direkte Aussage im Hinblick auf die tatsächliche Kultur ist damit jedoch nicht möglich, da diese eher eine allgemeine Beschreibung darstellen. Die Werte verlieren ihre Orientierungs-, Identifikations- sowie Koordinierungsfunktion und werden womöglich gar nicht erst gelebt. Ohne eine inhaltliche Aufarbeitung wird jedes Mitglied diese anders interpretieren. Werte müssen daher möglichst die Auswirkungen für das Verhalten der Mitglieder spezifizieren. In der Außenwirkung steigern klar definierte Werte die Attraktivität des Unternehmens, beispielsweise für die Gewinnung von externen Führungskräften.²⁹

REFLEXION III: DIE WERTE LEBEN

- Wofür steht ihr als Unternehmerfamilie? Was ist euch wichtig? Was eint euch als Unternehmerfamilie?
- Wie erlebt ihr eure Werte im täglichen Miteinander? Existiert ein gemeinsames Verständnis? Hinterfragt ihr eure Werte und deren inhaltliche Ausgestaltung auf ihre Passung?
- Welche Erwartungen und Maßnahmen ergeben sich durch eure Werte konkret für euch?

Die Kultur einer Unternehmerfamilie ist daher nichts Statisches, sondern sie muss sich immer wieder an veränderte Bedingungen, etwa Personen und Kontexte, anpassen. Jede neue Generation liefert ein Erneuerungsangebot an die Unternehmerfamilie. Gerade sehr langlebige Unternehmerfamilien haben es verstanden, ihre Kultur entlang der Generationen kontinuierlich an die sich ändernden familiären, unternehmerischen und gesellschaftlichen Anforderungen anzupassen. Wichtig

ist: Kultur beschreibt kein Soll-Bild, sondern spiegelt die tatsächlich gelebte Praxis wider.³⁰ Ohne eine auf die jeweilige Unternehmerfamilie abgestimmte inhaltliche Ausgestaltung erhöht sich das Risiko von Abweichungen innerhalb der Subkulturen, wodurch die Komplexität unweigerlich erhöht und die Bindungskraft reduziert wird. Welche Werte für eine Unternehmerfamilie ein Erfolgsrezept darstellen, ist ganz individuell, da die vorherrschenden Werte auch immer ein Ausdruck der Familien- und Unternehmensgeschichte sind. Hier ist die Passung im Zusammenhang mit der inhaltlichen Ausgestaltung wesentlich.³¹

REFLEXION IV: KULTUR ERLEBEN

- Wodurch zeigt sich eure Familien- und Unternehmensgeschichte? Welche Relevanz hat diese für eure Kultur und euer Werteverständnis?
- Wie stellt ihr sicher, dass sich eure Kultur an die familiären, unternehmerischen und gesellschaftlichen Anforderungen anpasst und Veränderungen wahrnimmt?
- Wird eure Kultur auch tatsächlich gelebt, dient diese als Richtschnur und könnt ihr euch in konflikthaften Situationen darauf berufen?

Langfristig erfolgreiche Unternehmerfamilien schaffen es auf diese Weise, eine Wertekultur zu etablieren, die nicht spezifische Gewinne als Orientierungsgröße bereitstellt, sondern eher die *Zugehörigkeit* zu einem angesehenen Eigentümerkreis oder einem renommierten Unternehmen in den Vordergrund stellt, gemäß einem treuhänderischen Prinzip.³² Eine Wertekultur muss daher eine verbindende und motivierende Kraft für die neue Generation entfalten, die den Sinn und Zweck der Nachkommen fördert, sich innerhalb der Unternehmerfamilie und deren Subsystemen zu engagieren.³³ Für die Unternehmerfamilie besteht die Herausforderung dann darin, ihre Werte durch ge-

eignete Strategien sowie Strukturen zu transportieren und die Vermittlung durch formalisierte Prozesse sicherzustellen. Ziel sollte es sein, die Nachkommen durch eine aktive Familien-, Unternehmens- sowie Vermögenssozialisation an die Unternehmerfamilie heranzuführen. Dazu muss die Kultur die mit jeder neuen Generation steigende Komplexität managen und vor allem den Nachfolgewunsch durch entsprechende Sozialisationsangebote, wie etwa Familientreffen, Praktika im Unternehmen, spezielle Angebote für die Nachkommen usw., sicherstellen.³⁴ In diesem Zusammenhang darf ebenfalls nicht der Einfluss von (Ehe-/Lebens-) Partnerinnen und Partnern unterschätzt werden. Deren Heranführung an die Wertekultur ist wichtig, da diese wiederum das Sozialisationsmilieu für die nächste Generation bereitstellen und somit die Bindung an die Unternehmerfamilie wesentlich beeinflussen können.³⁵

REFLEXION V: WERTE VERMITTELN

- Wie trägt eure Wertekultur dazu bei, eine verbindende und motivierende Kraft für die Mitglieder und Nachkommen zu entfalten?
- Wie stellt ihr sicher, dass die (Ehe-/Lebens-) Partner/innen in eure Wertegemeinschaft aufgenommen werden? Seid ihr euch deren Einflusses bewusst?
- Wie und wodurch stellt ihr sicher, dass Nachkommen an eure Wertekultur herangeführt werden und die Bindung an eure Unternehmerfamilie sichergestellt wird?

Eine Wertekultur stärkt die Zukunftsfähigkeit einer Unternehmerfamilie. Auch bei sehr entfernten Verwandtschaftsverhältnissen ist sie der *Klebstoff*, der die Mitglieder einer Familie aneinanderbindet. Denn je größer die emotionale Distanz, desto eher werden Mitglieder bereit sein, sich von der Unternehmerfamilie zu lösen, indem sie etwa ihre Anteile verkaufen.³⁶ Werte sind Kulturtreiber und stellen einen wichtigen Rahmen für den erfolgreichen

transgenerationalen Fortbestand bereit. Eine Wertekultur auf der Ebene der Unternehmerfamilie

- koordiniert die Familie, das Unternehmen und den Eigentümerkreis,
- liefert Sinn,
- schafft Orientierung,
- stellt Identität zur Verfügung und
- sichert den transgenerationalen Fortbestand.

²⁹ Vgl. Hülsbeck & Kurz (2016).

³⁰ Vgl. Hülsbeck & Kurz (2016).

³¹ In dem Praxisleitfaden von Rösen et al. (2022, S. 11) wird beispielhaft ein Wertekanon einer Unternehmerfamilie zur Verfügung gestellt.

³² Vgl. Wimmer et al. (2022).

³³ Vgl. Jaffe (2021), S. 10.

³⁴ Vergleiche ausführlich für wachsende, insbesondere dynastische, Unternehmerfamilien Rösen et al. (2021).

³⁵ Vgl. Rösen (2019), S. 9.

³⁶ Vgl. Rösen et al. (2021).

3 | DER METHODENKOFFER

Die in diesem Kapitel dargestellten Methoden unterstützen dabei, eine gemeinsame Wertekultur für eine Unternehmerfamilie zu entwickeln, und liefern Antworten auf die folgenden Fragen:

- Welche Werte sind uns als Unternehmerfamilie wichtig?
- Welche inhaltliche Bedeutung hat jeder einzelne Wert für uns?
- Welche Maßnahmen und Erwartungen ergeben sich daraus für uns?

Kulturarbeit benötigt Zeit. Gerade in Unternehmerfamilien hat sich die spezifische Kultur über Generationen entwickelt. Abhängig von der Größe eurer Familie ist es zielführend, eine *Werte-Task-Force* zu bilden, die die Verantwortung für den Werteprozess übernimmt bzw. diesen vorantreibt.

Damit Kulturarbeit eine Nachhaltigkeit im Sinne der Förderung und Sicherstellung des transgenerationalen Fortbestandes entfaltet, ist ein Commitment möglichst aller Mitglieder einer Unternehmerfamilie wesentlich. Werteentwicklungen sind nur dann erfolgreich, wenn alle Familienmitglieder miteinbezogen werden. Zwischen dem Finden (Abschnitt 3.1), der Entwicklung (Abschnitt 3.2) und Spezifikation (Abschnitt 3.3) müssen daher immer Feedbackschleifen vorgesehen sein und die Rückmeldungen der Mitglieder müssen in die Ausarbeitungen einfließen.

Die Methoden in diesem Kapitel können entweder nacheinander, d.h. aufeinander aufbauend, angewendet werden oder einzeln in Abhängigkeit vom jeweiligen Entwicklungsgrad der Werte. Zur Unterstützung, Reflexion und für ein gemeinsames Kulturverständnis dienen die einzelnen Übungen und Reflexionen in den vorangegangenen Kapiteln. Es ist zielführend, diese vorab bzw. parallel zu beantworten. Das Entscheidungsverfahren in Abschnitt 3.4 dient dazu, im Wertefindungsprozess einen nachhaltigen und tragfähigen Konsens zwischen allen beteiligten Mitgliedern herbeizuführen. Diese Methode ist darüber hinaus aber für jegliche Entscheidungen geeignet, wenn mehrere Alternativen zur Verfügung stehen.

Hinweis: Ab hier wird das sog. Arbeits-Du verwendet.

3.1 | WERTE FINDEN – DESIGN EINES KURZ-WORKSHOPS

In Unternehmerfamilien kann aufgrund der Anzahl der Mitglieder sowie der unterschiedlichen Generationen eine Fülle von Werten existieren. Für eine einheitliche Orientierung ist aber ein gemeinsamer Werterahmen notwendig, damit die Zielrichtung für jedes Mitglied ersichtlich ist. Der nachfolgende Kurz-Workshop unterstützt euch dabei, für euch gültige Werte zu formulieren.

ZIEL	Nach dem Workshop <ul style="list-style-type: none"> • seid ihr euch eurer Werte bewusst • habt ihr eure Kernwerte festgelegt • kennt ihr euer weiteres Vorgehen
TEILNEHMERANZAHL	6 bis 12
DAUER	ca. 5 bis 6 Stunden
MATERIALIEN	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart-Papier • Flipchart-Stifte (verschiedene Farben für die Gruppen) • Pinnwände oder Wandfläche zum Aufhängen der Ergebnisse • Einen geeigneten Raum und eventuell Ausweichräume für die Gruppenarbeit
MODERATOR/IN:	<p>Der/Die Moderator/in gewährleistet den reibungslosen Ablauf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung des Zeitmanagements • Zusammenfassung der Ergebnisse • Stellen kritischer Fragen • Nachbereitung, Aufbereitung und Aussendung der Ergebnisse <p>Hinweis: Der/die Moderator/in kann aus dem Kreis der Unternehmerfamilie kommen. Er/Sie arbeitet inhaltlich aber nicht mit! Moderator(inn)en dürfen sich nicht in die Dynamiken einbeziehen lassen.</p>

	ZEITANGABE	INHALT
		Get-together: Eintreffen der Teilnehmer/innen
1	15 Min.	Willkommen und Orientierung durch den/die Moderator/in <ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung • Zielsetzung des Workshops • Vorstellung der Agenda • Klärung etwaiger Fragen
2	20 Min.	Input zum Thema Werte(-kultur) durch Moderator/in <ul style="list-style-type: none"> • Inhalte: siehe diesen Praxisleitfaden
3	45 – 60 Min.	Gruppenarbeit in Dreier-Gruppen <ul style="list-style-type: none"> • Einteilung von Dreier-Gruppen durch Moderator/in oder Selbstfindung • Jede Gruppe diskutiert, welche Werte ihr wichtig sind. Folgende Fragen unterstützen dabei: <ul style="list-style-type: none"> – Welche Werte sind mir für den Umgang innerhalb der Unternehmerfamilie wichtig? Welche lehne ich ab? – Welche Bedeutung haben meine Werte für die Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmerfamilie? Warum? – Welche Werte fördern die generationenübergreifende Perspektive? Warum? • Jede Gruppe fasst ihre Ergebnisse auf einem Flipchart zusammen.
	15 Min.	Pause
4	60 – 90 Min.	Ergebnispräsentation der Gruppenarbeiten im Plenum und Klärung von Verständnisfragen <ul style="list-style-type: none"> • Moderator/in leitet an, stellt kritische Fragen und strukturiert
	15 Min.	Pause
5	90 Min.	Erarbeitung gemeinsamer Werte im Plenum <p>Hinweis: Dieser Schritt benötigt Zeit und ist wesentlich für das gemeinsame Commitment!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moderator/in diskutiert gemeinsam mit den Teilnehmer/innen: <ul style="list-style-type: none"> – Wo bestehen Gemeinsamkeiten zwischen den präsentierten Werten? – Welche Werte können wir zusammenfassen? – Welche Werte sind für uns unvereinbar und stehen im Widerspruch zueinander? Gibt es hierzu eine Lösung? Wie können wir damit umgehen? • Zusammengefasste Werte werden auf ein Flipchart geschrieben.³⁷
	15 – 30 Min.	Zusammenfassung, Einholung von Feedback und Ausblick für das weitere Vorgehen durch Moderator/in

Nächste Schritte:

- Feedbackschleife mit den restlichen Mitgliedern der Unternehmerfamilie
- Weiterentwicklung und Spezifizierung der Werte (siehe nächste Abschnitte). Dies kann ebenfalls in Workshops vollzogen werden.

³⁷ Die Anzahl an Werten sollte nicht ausufern, sonst verlieren diese ihre Wirkkraft. Was sind eure wesentlichsten Kernwerte? Fällt eine Einigung auf die Kernwerte schwer, kann die Methode des Systemischen Konsensierens (Abschnitt 3.4) angewendet werden. Dies beansprucht u. U. mehr Zeit!

3.2 | WERTE ENTWICKELN

Im Wertefindungsprozess gibt es eine Schwierigkeit: Jeder Mensch hat eine andere inhaltliche Auffassung von Werten. Das heißt, wir *sprechen* zwar von demselben Wert, z. B. Langfristigkeit, was

jeder Einzelne damit *verbindet*, ist jedoch sehr individuell. Ein inhaltlich einheitliches Verständnis zu finden ist aber essenziell. Ebenso ist es durch diese Methode möglich, Werte gegeneinander abzugleichen. Passen diese zusammen oder widersprechen diese sich? Die Vorgehensweise wird in der nachfolgenden Abbildung 2 verdeutlicht:



Abbildung 2: Spezifikation von Werten, beispielhaft dargestellt für den Wert Langfristigkeit.³⁸

³⁸ Eigene Darstellung.

Um den Sinn bzw. die Konsequenzen eines Wertes darzustellen, bietet sich folgende Vorgehensweise an. Bestimmt zuerst eine/n Moderator/in, die/der die Wortmeldungen auf einem Flipchart sammelt.

Vorgehen:

1. Tragt den Wert, den ihr spezifizieren wollt, als Überschrift ein.
2. Erstellt einen gemeinsamen Leitsatz, der den Wert ausdrückt.
Hinweis: Ein Leitsatz darf nicht zu spezifisch sein, sondern soll eher eine Metaebene beschreiben und kurz und prägnant sein. Bitte beachtet dabei auch die Bedürfnisse der drei Subkulturen.
3. Diskutiert danach, wie sich der Wert für euch zeigt, d. h. welche Erwartungen sich für die Mitglieder eurer Unternehmerfamilie daraus ergeben. Beispielsweise:
 - a. **Neugierde** gegenüber einer sich ändernden Umwelt
 - b. **Fokus** auf die generationenübergreifende Perspektive
 - c. **Beiträge** werden aktiv von den Mitgliedern eingefordert
4. Einigt euch auf maximal sechs Ausprägungsformen. Wichtig ist ein gemeinsames Verständnis. Zur besseren Nachvollziehbarkeit könnt ihr die Erklärung (siehe Punkt 3) unterhalb der Ausprägung hinzuschreiben.
5. Abschließend schreibt bitte die Konsequenzen dieses Wertes für eure Unternehmerfamilie im täglichen Miteinander auf. Bitte nicht ausufernd. Beachtet das Spannungsfeld zwischen Detaillierungs- und Abstraktionsgrad sowie die Bedürfnisse der drei Subkulturen.

Nach der Fertigstellung eurer Kernwerte präsentiert ihr diese den anderen Mitgliedern eurer Unternehmerfamilie und bittet um deren Feedback. Im Sinne der Nachhaltigkeit ist ein möglichst hoher Konsens erforderlich. Hier bedarf es womöglich mehrerer Bearbeitungs- und Feedbackschleifen.

3.3 | WERTE SPEZIFIZIEREN

Die nächste Übung unterstützt euch darin, eure Werte kritisch zu hinterfragen. Hierdurch wird es euch möglich, etwaige Konsequenzen für die Verwendung abzuleiten und notwendige Entwicklungsschritte festzulegen.

Werte weisen immer eine Art von Gegenüber auf, beispielweise:

- Großzügigkeit ↔ Sparsamkeit
- Durchsetzung ↔ Rücksicht
- Mut ↔ Vorsicht
- Vertrauen ↔ Kontrolle

Beide Werte sind sinnvoll und stehen in einem positiven Spannungsverhältnis zueinander. In Abhängigkeit von der Situation bzw. den äußeren Bedingungen bewegt man sich in der Regel zwischen den beiden Werten.

Für die Herausarbeitung sowie Spezifizierung eurer Kernwerte dient das nachfolgend abgebildete Werte- und Entwicklungsquadrat³⁹:

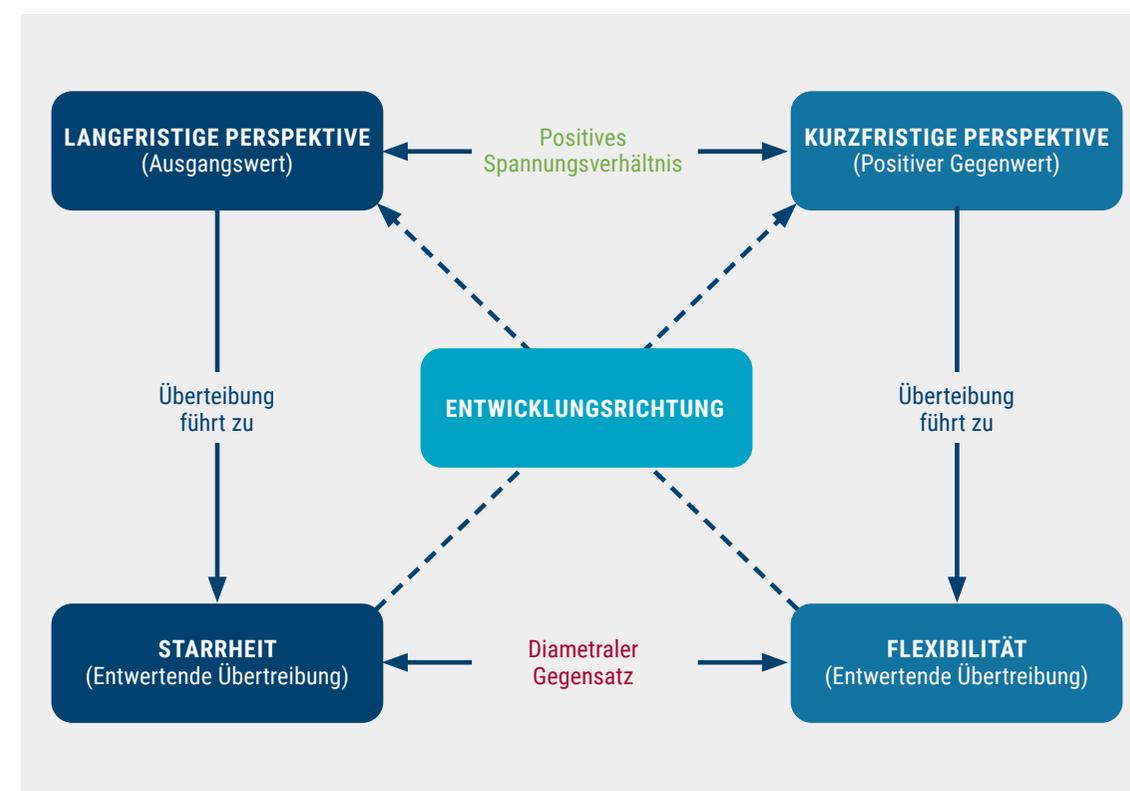


Abbildung 3: Übersicht Werte- und Entwicklungsquadrat.⁴⁰

Zum Zweck der Erklärung wurde der Wert *Langfristigkeit* verwendet und für ein besseres Verständnis in *langfristige Perspektive* umbenannt.

Vorgehen:

1. **Ausgangswert festlegen:** Stellt den Wert dar, den ihr primär verfolgt bzw. verfolgen wollt. In unserem Fall ist es die *langfristige Perspektive*.
2. **Positiven Gegenwert erarbeiten:** Ein Wert steht immer in einem positiven Spannungsverhältnis zu einem anderen Wert. Beide bedingen sich gegen- und wechselseitig. In unserem Fall wäre das also die *kurzfristige Perspektive*. Obwohl Entscheidungen mit den generationenübergreifenden Zielen in Einklang stehen sollen, darf die kurzfristige Perspektive nicht außer Acht gelassen werden.

3. **Übertreibung Ausgangswert überlegen:** Welche Konsequenzen entstehen, wenn euer Ausgangswert übertrieben wird, ihr euch nur darauf fokussiert? In unserem Beispiel führt dies zur *Starrheit*. Wir verlieren den Blick für die Dynamiken innerhalb und außerhalb der Unternehmerfamilie.
4. **Übertreibung Gegenwert überlegen:** Welche Konsequenzen entstehen, wenn euer positiver Gegenwert übertrieben wird?

Die Übertreibung der *kurzfristigen Perspektive* wäre in unserem Beispiel die (absolute) *Flexibilität*. Durch die Übertreibung besteht die Gefahr der Orientierungslosigkeit. Es werden Entscheidungen getroffen, die sich gegenseitig schaden, da niemandem der Gesamtzusammenhang ersichtlich ist: „Wir gehen im Tagesgeschäft unter.“

³⁹ Angelehnt an Schulz von Thun (1989), S. 38 ff.: Das Werte- und Entwicklungsquadrat.

⁴⁰ Eigene Darstellung angelehnt an Schulz von Thun.

Oft besteht die Gefahr der Überkompensation. Bildlich gesprochen springt das Pendel von der Übertreibung des Ausgangswertes hin zu der Übertreibung des Gegenwertes. Beide Werte stehen sich aber diametral entgegen und widersprechen sich, entfalten also negative Konsequenzen und münden in Konflikte. Um dies zu vermeiden gibt es die *Entwicklungsrichtungen*.

5. Maßnahmen für die Entwicklung zum positiven Gegenwert hin definieren: Ausgehend von der *Starrheit* ist die *kurzfristige Perspektive* ein Wert, den wir uns aneignen bzw. dem wir mehr Raum einräumen wollen. Dabei müssen wir uns aber vor der totalen *Flexibilität* in Acht nehmen, da wir unseren Ausgangswert *langfristige Perspektive* erhalten wollen.

Welche Maßnahmen sind also zu unternehmen, die zu einer Stärkung des positiven Gegenwertes beitragen, ohne den Ausgangswert zu schwächen?

Beispiel: Wir beobachten aktiv unser Umfeld und sind offen für neue Entwicklungen, diskutieren aber immer mögliche Konsequenzen für unsere langfristige Strategie.

6. Maßnahmen für die Entwicklung zum Ausgangswert hin definieren: ähnlich wie bei Punkt 5 beschrieben.

Hier wollen wir uns vor der totalen *Flexibilität* in Acht nehmen. Das heißt: die *langfristige Perspektive* stärken, ohne die *kurzfristige Perspektive* aus den Augen zu verlieren.

Beispiel: Wie stellen einen klaren Orientierungsrahmen für unsere Mitglieder zur Verfügung.

Durch die Verwendung des Werte- und Entwicklungsquadrates erhaltet ihr einen umfassenderen Überblick über euren Ausgangswert. Ebenso könnt ihr mit Hilfe der *Entwicklungsrichtung* Maßnahmen erkennen und definieren, die zu einer Stärkung eures Ausgangswertes und dessen positiven Gegenwertes beitragen. Für den positiven Gegenwert könnt ihr ebenfalls die Übung aus Abschnitt 3.2 durchführen. Präsentiert die Ausarbeitung den restlichen Mitgliedern und fordert deren Feedback ein.

3.4 | DAS SYSTEMISCHE KONSENSIEREN⁴¹

Gerade im Wertefindungsprozess treffen häufig unterschiedliche Ansichten aufeinander, die eine gemeinsame Linie erschweren können. In letzter Konsequenz muss abgestimmt werden. Bei einer klassischen Mehrheitsentscheidung kann aber nur mit Ja/Nein/Enthaltung abgestimmt werden. Trotz Annahme der Alternative kann u. U. doch ein großer Teil gegen die getroffene Entscheidung sein. Hier bleiben also die Widerstände weiterhin bestehen, ohne die Möglichkeit der Reflexion. Im Hinblick auf eine Wertekultur (und Abstimmungen generell) ist dies nicht förderlich. Im Anschluss wird daher ein konsensnahes Entscheidungsverfahren vorgestellt, welches darauf abzielt, alle Mitglieder einzubeziehen, um für tragfähige Entscheidungen zu sorgen.

Im Gegensatz zu einer demokratischen Abstimmung, die auf eine Zustimmungsmehrheit setzt, betrachtet das *Systemische Konsensieren* die *Widerstände*, die jede/r Einzelne im Hinblick auf eine Alternative hat. Das heißt, ein Vorschlag von mehreren findet dann Zustimmung, wenn dieser die geringsten Widerstände in der Gruppe erzeugt. Das mag zunächst paradox klingen, aber durch die Annahme eines Vorschlags mit dem geringsten Gruppenwiderstand wird

- die Entscheidung angenommen, die die geringste Unzufriedenheit bei den Beteiligten auslöst,
- ein höheres Commitment der Beteiligten erzeugt und
- das Konfliktpotenzial nach einer getroffenen Entscheidung reduziert.

Entscheidungen entfalten daher eine größere Nachhaltigkeit, da der Konsens erhöht wird. Bewertet wird anhand von *Widerstandsstimmen* (W-Stimmen) auf einer Skala von null bis zehn. Jede abzustimmende Option wird mit einer W-Stimme bewertet:

- 0 W-Stimmen: Kein Widerstand – die Lösung trage ich voll und ganz mit.
- 10 W-Stimmen: Totale Ablehnung – die Lösung lehne ich entschieden ab.
- Die Zwischenwerte (1 bis 9) werden nach Gefühl vergeben.

Damit das Systemische Konsensieren erfolgreich angewendet werden kann, ist die Bereitschaft aller Teilnehmer/innen wesentlich, diese müssen sich darauf einlassen. Es wäre verfehlt, wenn die W-Stimmen nur die Skalenwerte (0 und 10) aufweisen würden. Dies entspräche dann einer demokratischen Abstimmung.

Ablauf:

1. Die Optionen werden auf einem Flipchart untereinander aufgelistet. In unserem Beispiel (Abb. 4) stehen Kernwerte zur Abstimmung.
2. In eine Kopfzeile werden die Namen der Abstimmenden eingetragen.
3. Jede/r trägt nun ihren/seinen Widerstand (Skala: null bis zehn) für die jeweilige Alternative ein.⁴²
4. Danach werden die Zeilensummen gebildet.
5. Abschließend werden die Vorschläge mit dem jeweiligen Rang gekennzeichnet.
6. Der Vorschlag mit den geringsten W-Stimmen nimmt Rang 1 ein und hat somit den höchsten Konsens unter den Abstimmenden erreicht.

Wie in unserem Beispiel ersichtlich, erhält der Wert *Langfristigkeit* den Rang 1. Dieser hat den

geringsten Widerstand. Wollen wir beispielsweise vier Werte auswählen, werden entsprechend die Ränge 1 bis 4 ausgewählt.

Durch die Abkehr von Ja/Nein-Abstimmungen ergibt sich noch ein weiterer Vorteil: Ein Nein wird durch die Darstellung von Zwischenwerten facettenreicher. Das heißt, die Graubereiche werden bildlich sichtbar. Dadurch wird die Gruppenstimmung ersichtlich und der Raum für Diskussionen öffnet sich, indem die Auswertung nochmals besprochen wird.

In unserem Beispiel wäre zu hinterfragen, warum Elisabeth beim Wert *Langfristigkeit* eine W-Stimme von 6 angegeben hat. Folgende Reflexionsfragen unterstützen:

- Was sind deine Bedenken im Hinblick auf die Alternative?
- Was brauchst du, damit dein Widerstand geringer ausfällt?
- Trägst du die Entscheidung dennoch mit?

Generell ist eine Reflexion der W-Stimmen ab ≥ 5 ratsam!

Das Systemische Konsensieren ist dabei beliebig ausdehnbar, nicht nur bei der Anzahl der abzustimmenden Alternativen, sondern auch bei der Anzahl der Abstimmenden. Hier bieten sich dann auch digitale Lösungen an.

WAS IST ZU ENTSCHEIDEN?	KARL	ELISABETH	WOLFGANG	EVA	SUMME	RANG
Fairness	1	6	3	9	19	Rang 6
Hilfsbereitschaft	4	2	3	2	11	Rang 2
Sachlichkeit	1	4	6	2	13	Rang 4
Toleranz	2	2	4	4	12	Rang 3
Langfristigkeit	3	6	0	1	10	Rang 1
Persönliche Gestaltungsfreiheit	6	3	7	2	18	Rang 5

Abbildung 4: Durchführung Systemisches Konsensieren.⁴³

⁴¹ Angelehnt an Paulus et al. (2013).

⁴² Mit diesem Verfahren ist auch eine verdeckte Abstimmung möglich. Jede/r Abstimmende schreibt die W-Stimmen auf einen Zettel, wirft diese in ein Behältnis und diese werden dann vom/von der Moderator/in aufgeschrieben.

⁴³ Eigene Darstellung.

4 | SCHLUSSBETRACHTUNG: KULTUR IST MEHR ALS DIE SUMME IHRER TEILE

Unternehmerfamilien *haben* keine Kultur, sondern sie *sind* ihre Kultur. Dabei kann Kultur als die *Gesamtheit der in einer Unternehmerfamilie vorhandenen Werte, Normen und Erwartungen* aufgefasst werden. Sichtbar im Sinne von erfahrbar bzw. von den Mitgliedern erlebbar wird diese Kultur durch die von der Unternehmerfamilie verfolgten Strategien und ihre etablierten Strukturen, aber auch in dem, wie sich die Interaktionen gestalten, also in welcher Art und Weise miteinander kommuniziert wird. Gerade Kultur, Strategien und Strukturen stellen drei einander zugeordnete Bezugsgrößen dar, die sich wechselseitig beeinflussen, wobei die Kultur die Rahmengerbin ist. Besteht kein Gleichklang mit dieser, werden auch die Strategien und Strukturen nicht langfristig erfolgreich sein.

In Unternehmerfamilien wird die Kultur jedoch nicht nur durch die Familienmitglieder geprägt, sondern ebenfalls durch die wechselseitige Beziehung zwischen Familie, Unternehmen, Eigentümerkreis und auch dem sozialen Kontext, in den diese eingebettet sind. Jedes Subsystem ist aufgrund seiner eigenen Logik geprägt durch eigene kulturelle Aspekte, die dann auf der Ebene der Unternehmerfamilie kulturell koordiniert werden müssen, damit diese für ihre Mitglieder ein entsprechendes Sinn- und Orientierungsangebot zur Verfügung stellen kann. Da diese Wechselbeziehungen zwischen den Subsystemen in jeder Unternehmerfamilie einzigartig sind, formt sich jeweils eine sehr individuelle und nicht imitierbare Kultur innerhalb einer Unternehmerfamilie heraus.

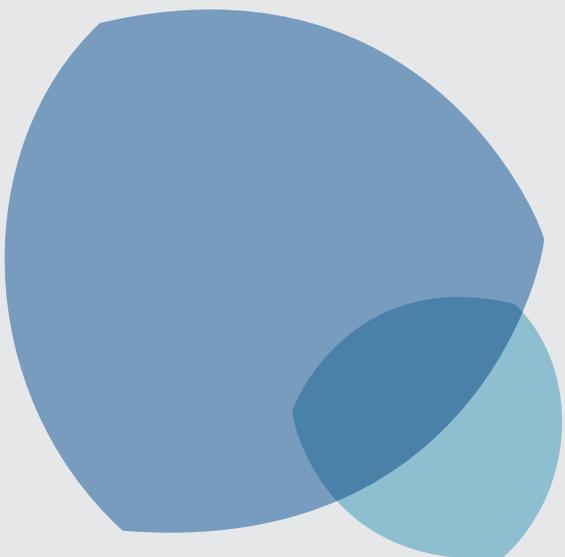
Kultur darf allerdings nicht als etwas Statisches angesehen werden, denn sie entwickelt und ändert sich im Zeitverlauf. Gerade im Hinblick auf den *transgenerationalen* Fokus von Unternehmerfamilien ist dies auch dringend erforderlich. Jede neue Generation liefert nicht nur ein Erneuerungsangebot, sondern es muss auch eine kulturelle Passung *zwischen den Generationen* hergestellt werden. Der Schlüssel dazu sind die verfolgten Werte. Werte dienen den Familienmitgliedern als eine (un)bewusste Richtschnur, an der diese ihre Handlungen, aber auch ihre gegenseitigen Erwartungen ausrichten. Damit Werte ihre volle Wirkung entfalten können, müssen diese einerseits in das Bewusstsein der Mitglieder rücken und andererseits inhaltlich beschrieben, aber auch mit jeder neuen Generation auf ihre (inhaltliche) Gültigkeit hin reflektiert bzw. verhandelt werden. Eine Wertekultur dient einer Unternehmerfamilie gerade in Krisen oder Zeiten der Unsicherheit als ein stabilisierendes Element und fördert wesentlich die transgenerationale Kontinuität.

Zusammenfassend war es daher das Ziel dieses Praxisleitfadens, Ihnen als Leserinnen und Leser die Bedeutung von Kultur in Ihrer Unternehmerfamilie zu vermitteln. Da Kultur nicht direkt greifbar, jedoch in jedem Aspekt spürbar ist, ist eine *bewusste Auseinandersetzung* wichtig. Kultur kann, wenn damit bewusst umgegangen wird, ein *identitätsstiftendes* Element sein, das den Zusammenhalt und die transgenerationale Perspektive Ihrer Unternehmerfamilie wesentlich fördern kann.

5 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Bauschke, R. (2014): Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. In: Homma, N.; Bauschke, R. & Hofmann, L. M. (Hrsg.) (2014): Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 15-30.
- Caspary, S. (2018): Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext für Unternehmerkinder. Familienunternehmen und KMU. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Caspary, S. (2022): Erwartungsmanagement für NachfolgerInnen aus Unternehmerfamilien. In: Familienunternehmen und Strategie, 5/2022, S. 164-169.
- Fletcher, D.; Melin, L. & Gimeno, A. (2012): Culture and values in family business – A review and suggestions for future research. In: Journal of Family Business Strategy, 3 (3), S. 127-131.
- Gimeno, A.; Baulenas, G. & Coma-Cros, J. (2010): Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haubl, R. & Daser, B. (2006): Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein? Frankfurt a. M.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Abschlussbericht des ersten Projektabschnitts.
- Homma, N.; Bauschke, R. & Hofmann, L. M. (Hrsg.) (2014): Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hülsbeck, M. & Kurz, D. (2016): Die kulturorientierte Führungskräfteauswahl in Familienunternehmen – Ein Leitfaden. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- Jaffe, D. T. (2023): Die acht Weisheiten langlebiger Familienunternehmen. Über das Gelingen des generationenübergreifenden Zusammenhalts in Unternehmerfamilien. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Katz, R. & Kahn, R. L. (1978): The Social Psychology of Organizations, 2. Aufl. New York: Wiley.
- Kleve, H. (2020): Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl-Auer.
- Kleve, H. (2022a): Empowerment und Selbstreflexion in Unternehmerfamilien. Gesellschafterkompetenz durch systemisches Denken und Handeln. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Kleve, H. (2022b): Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien. Die Macht elementarer Systemregeln für Zusammenhalt und Kommunikation. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Malik, F. (2014): Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt/New York: Campus.
- Paulus, G.; Schrotta, S. & Visotschnig, E. (2013): Systemisches Konsensieren: Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg, 3. Aufl. O.O.: Danke.

- ➔ Prisching, M. (1995): Soziologie: Themen – Theorien – Perspektiven. 3. erg. u. überarb. Aufl. U. a. Wien: Böhlau.
- ➔ Rösen, T. A. (2019): Gesellschafter-Kompetenz in Unternehmerfamilien. Der Erfolgsfaktor für langlebige Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A.; Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2021): Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022): Familienstrategie-Entwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Schreyögg, G. (2008): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, 5. vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- ➔ Schulz von Thun, F. (1989): Miteinander reden 2 – Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung: Differentielle Psychologie der Kommunikation. Band 2. Reinbek bei Hamburg: rororo.
- ➔ Simon, F. B. (2002): Die Familie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer Systeme.
- ➔ Wien, A. & Franzke, N. (2014): Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ➔ Wimmer, R.; Groth, T. & Simon, F. B. (2022): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Was ermöglicht Langfristigkeit? Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Wimmer, R.; Domayer, E.; Oswald, M. & Vater, G. (2018): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 3. überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.



KONTAKT

HERAUSGEBER

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit fast 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. Rösen

Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 926 513

AUTOREN

Dr. Simon Caspary

unterstützt Unternehmerfamilien bei der Entwicklung ihrer Kultur, Strategien und Strukturen. Er berät und begleitet Übergeber und Nachfolger sowohl vor, während als auch im Anschluss an die Nachfolgephase.

Dr. Simon Caspary
Hainburgerstraße 47/24
1030 Wien
E-Mail: coaching@simoncaspary.com
Telefon: +43 699 190 240 71
www.simoncaspary.com

Prof. Dr. Heiko Kleve

Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien
Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)
E-Mail: heiko.kleve@uni-wh.de
Telefon +49 2302 926 538

Department für Management und Unternehmertum der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

WWW.WIFU.DE



Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 926 513

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

© 2023 · WIFU-Stiftung