

VON TOM A. RÜSEN UND MONIKA NADLER

# Ohne Werte ist alles nichts

Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's. Diese Erkenntnis von Thomas Mann in seinem Buch Buddenbrooks stimmt nicht immer, wie der Erfolg von Mehrgenerationen-Familienunternehmen zeigt. Neben dem Quäntchen Glück liegt das an einem starken Wertefundament.

**W**eniger als 10 Prozent aller Familienunternehmen schaffen es über die dritte Generation hinaus. Glück oder Erfolgsgeheimnis? Glück ist zweifellos immer dabei: das Glück, im richtigen Moment die richtige Entscheidung getroffen, den idealen Ehepartner oder geeignete Nachfolger in der Familie gefunden zu haben. Mit dem vermeintlichen Erfolgsgeheimnis sieht es anders aus: Bei Licht betrachtet kann man die meisten „Geheimnisse“ durchaus analysieren – auch bei der Langlebigkeit von Unternehmerfamilien.

Entscheidend für die Langlebigkeit von Familienunternehmen ist ein familienstrategischer Entwicklungsprozess, dessen Bedeutung kaum zu überschätzen ist. Viele Unternehmerfamilien haben eine auf ihre konkrete Situation zugeschnittene Familienverfassung erarbeitet. Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) hat diesen Strategieprozess im „Wittener Modell der Familienstrategieentwicklung“ systematisiert. In zwölf Themenfeldern erarbeitet sich die Unternehmerfamilie ein tiefes Verständnis für ihre Ziele, Verhaltensweisen, Konfliktbereiche und Werte.

Die Frage nach den Werten taucht sehr früh in diesem Prozess auf. Aus gutem Grund: Ein geteiltes Set an Werten und Haltungen bildet das Fundament einer Mehrgenerationen-Unternehmerfamilie. Die Auseinandersetzung mit den Werten und Überzeugungen ist auch der Punkt, an dem Transgenerationalität deutlich wird. In der Frage „Was sind unsere Werte?“ schwingen also stets noch



Monika Nadler



Prof. Dr. Tom A. Rüsen

andere Fragen mit: „Was würden unsere Vorfahren von uns erwarten? Welche Werte sind in den vergangenen Jahrzehnten und Generationen für uns wichtig geblieben? Haben wir diese Werte an unsere Kinder weitergegeben oder werden wir dies tun?“ Auf einem Einverständnis hierüber können Einstellungen gedeihen, die positiv auf den Erhalt des Familienunternehmens und den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie einwirken.

## Es braucht die Mentalität eines Treuhänders

Die wichtigste dieser Einstellungen ist die Mentalität eines Treuhänders. Es handelt sich um eine Haltung, die über den bloßen Besitz von Unternehmensanteilen hinausgeht und eine emotionale, wertebasierte Bindung an das Unternehmen sowie eine entsprechende Verpflichtung der

Gesellschafter fördert: Das Familieneigentum soll über Generationen hinweg bewahrt und weitergegeben werden.

Sich als Treuhänder für nachkommende Generationen zu verstehen, ist keine Selbstverständlichkeit, vor allem nicht in großen, internationalen Unternehmerfamilien, die einem Netzwerk ähnlicher sind als der überschaubaren Gründerfamilie. Das strategische Ziel der Mehrgenerationen-Unternehmerfamilie ist jedoch eindeutig: Bindung und Zusammenhalt. Dabei kann es sich um die Bindung an die Familie, aber auch an das Unternehmen handeln und beide Perspektiven können durch emotionale sowie finanzielle Interessen moduliert werden. Mag ein persönliches Interesse des einen an den regelmäßigen Ausschüttungen dem anderen schnöde erscheinen, sichert

auch dieses Interesse letztlich eine Bindung, was in den meisten Fällen vorteilhafter sein dürfte als ein Ausstieg und Verkauf von Unternehmensanteilen.

## Gemeinsame Werte sichern den Zusammenhalt

Interessanterweise zeigt sich bei vielen Angehörigen der NextGen, die in eine Führungsrolle im familieneigenen Unternehmen einsteigen, eine deutliche Werteorientierung. Es lässt sich darüber streiten, ob Konzepte wie „Nachhaltigkeit“, „Diversity“ oder „Purpose“ tatsächlich neu sind oder nur Wiederentdeckungen. Doch das ist nicht entscheidend. Viel wichtiger ist der Befund, dass eine Ausrichtung an Werten sinnstiftend wirken und damit den Zusammenhalt und Fortbestand der Unternehmerfamilie sichern kann. Gerade in Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien kann die Zugehörigkeit zu einer Familie mit hoher gesellschaftlicher Reputation, zu einem erfolgreichen Unternehmen mit innovativen Produkten oder die Möglichkeit, sich für philanthropische Aktivitäten der Familie zu engagieren, auch unternehmensferne Angehörige an die Familie binden.

Hier liegt also das vermeintliche Geheimnis erfolgreicher Unternehmerfamilien. Ein Destillat aus Werten, Weltanschauungen, Überzeugungen und Zielen ist das stärkende Elixier, das Unternehmerfamilien über die magische Grenze der dritten Generation hinaus bringen kann. ●



**Prof. Dr. Tom A. Rüsen** ist Geschäftsführender Vorstand der von ihm 2009 gegründeten gemeinnützigen WIFU-Stiftung. Bis 2024 leitete er 16 Jahre lang das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke der WIFU-Stiftung.

**Monika Nadler** ist seit 2017 als Publikationskoordinatorin der WIFU-Stiftung zuständig für die Produktion praxisbezogener Veröffentlichungen und die Entwicklung neuer Formate der WIFU-Stiftung.