

# Zum Nutzen von Werten im Generationenwechsel von Familienunternehmen

---

## Alexander Schmidt

Dr. Alexander Schmidt ist Berater der osb-international. Er berät Familienunternehmen im Generationenwechsel sowie Unternehmen und Unternehmensnetzwerke bei ihrer strategischen Positionierung. Die Steuerung und Entwicklung von Unternehmensnetzwerken ist Thema seiner Promotion.

---

Jeder Generationswechsel in Familienunternehmen ist mit einem tiefgehenden Wandel verbunden. Dieser Wandel ist typischerweise auf allen Ebenen des Familienunternehmens beobachtbar. Die Nachfolger bringen ein neues Verständnis von Führung in das Unternehmen, interne Strukturen werden neu gestaltet, die strategische Ausrichtung wird überprüft und nachjustiert, die langjährig geprägte Unternehmenskultur bekommt neue Facetten. Eingespielte Muster der Kooperation und Entscheidung werden in Frage gestellt. Auch die Nutzung und Bewirtschaftung des Vermögens wird erneut überprüft. Bei größeren Gesellschafterkreisen wird die Kommunikation zwischen Familie und Unternehmen neu gestaltet. Was bleibt in diesen Phasen tiefgehender Veränderungen stabil und was können Werte in diesen Phasen der De-Stabilisierung leisten? In diesem Artikel wird der Frage nachgegangen, welche Bedeutung Werte in tiefgehenden Veränderungsprozessen haben können und wie Werte im Nachfolgeprozess konstruktiv genutzt werden können.

## 1. Zum Begriff der Werte

Bevor die Bedeutung der Werte in Unternehmen und insb in Familienunternehmen erörtert wird, erfolgt eine genauere Untersuchung und Definition des Begriffs der Werte. Der Begriff der Werte ist nicht eindeutig und wird oftmals als Abkürzung für Wertvorstellungen genutzt. Damit werden im allgemeinen Sprachgebrauch in sich wertvolle Eigenschaften und Qualitäten von Objekten, Ideen, Idealen, Handlungen, Verhalten und dergleichen bezeichnet. Werte können so etwas wie den moralischen Kompass für das eigene Handeln darstellen. Die Bedeutung des Wertbegriffs verändert sich, je nachdem ob die Wertzuschreibung von Einzelnen, von Gruppen, von Organisationen oder von einer Gesellschaft erfolgt. Werte bekommen eine andere Bedeutung und Tragweite, je nach-

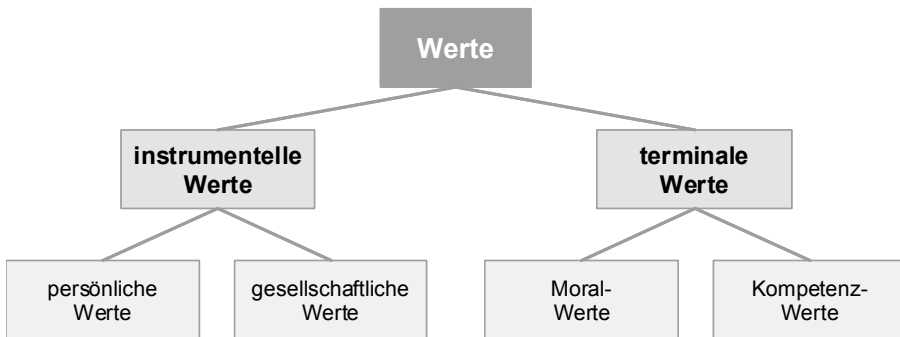
dem ob sie als objektive Erkenntnis oder als moralische Vorgabe verstanden werden.

Werte prägen die Kultur in sozialen Systemen wie zB Organisationen oder Familien und sie erzeugen Zuschreibungen von Sinn (und Unsinn). Die Kultur ist ein Medium, in dem Wertvorstellungen weitergegeben, aber auch verändert werden können. Diese Weitergabe von Werten kann sowohl durch direkte Vermittlung von Wertentscheidungen erfolgen als auch durch das Erleben der damit verbundenen Gewohnheiten und Bräuche. Werte haben immer impliziten und möglicherweise auch expliziten Charakter.

Der Soziologe Milton Rokeach unterscheidet in seinem wegweisenden Text „The Nature of Human Values“ (1973) im Kern zwei Arten von Werten. Dies sind einerseits Werte, die sich auf eine idealisierte Verhaltensweise beziehen und andererseits Werte, die sich auf einen idealisierten Zielzustand beziehen. Das Verhalten ist dabei das Mittel zum Zweck, um die Ziele zu erreichen. Die auf das Verhalten bezogenen Werte nennt Rokeach instrumentelle Werte, die auf den Zielzustand bezogenen Werte nennt er terminale Werte.

Bei den terminalen Werten unterscheidet er persönliche Werte, die auf die eigene Person gerichtet sind (Freiheit, Selbstachtung, Weisheit, Glück, inneren Harmonie, ...), und gesellschaftliche Werte, die auf die Gesellschaft bezogen sind (friedliche Welt, Gleichheit, staatliche Sicherheit, ...). Bei den instrumentellen Werten unterscheidet er Moralwerte (ehrlich, verantwortungsvoll, tolerant, höflich, ...) und Kompetenzwerte (ehrgeizig, mutig, intellektuell, fantasievoll, ...).

Abbildung 1: Arten von Werten nach Rokeach (1973)



Milton Rokeach macht deutlich, dass Werte über Zwischenschritte direkt mit dem Verhalten verbunden sind. Werte bilden das wichtigste Bewertungssystem einer Person für eigenes Handeln und das Handeln anderer. Sie sind normalerweise relativ stabil und dauerhaft (Rokeach, 1989). Sie leiten die Selektion und Bewertung von Handlungen und Situationen - sie können Kriterium und Handlungsrahmen für die Beurteilung von Richtig und Falsch sein (Rokeach, 1973, 13 ff).

## 2. Zur Bedeutung der Werte für Unternehmen

Werte bekommen gerade durch die Finanzkrise in unserer Gesellschaft und auch für Unternehmen eine zunehmende Bedeutung. Jede Krise stellt die bisher gelebten Ziele, Normen und Werte in Frage und macht dadurch eine Neuorientierung möglich. So werden Unternehmen gerade seit der Finanzkrise von der Öffentlichkeit nicht mehr nur nach ökonomischen Kriterien beobachtet und bewertet. Fragen der Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter, der Ausnutzung von Steuervorteilen internationaler Konzerne, des Datenschutzes der Kunden oder andere Aspekte des moralisch-ethischen Handelns und der Nachhaltigkeit der Unternehmensaktivität rücken zunehmend in das Bewusstsein der Kunden. In Verbindung mit den modernen Kommunikationsmedien bekommen die damit verbundenen Diskussionen auch eine immer stärker werdende ökonomische Relevanz für Unternehmen. Kritische Diskussion über die Arbeitsbedingungen bei Amazon, den Datenschutz bei Facebook und Google, die Gestaltung der Lieferantenbeziehungen bei Apple und Thalia sind uns noch sehr prominent in Erinnerung. Sie machen uns als Kunden betroffen und sie beeinflussen unser Kaufverhalten.

So zeigen immer mehr Shareholder-Value getriebene Unternehmen zunehmend Verhaltensweisen, die aus unternehmensethischen Gesichtspunkten kaum mehr vertretbar sind. Mit den Worten von Peter Ulrich geht es nun darum, das buchstäblich fragwürdig gewordene Verhältnis zwischen ökonomischer Sachlogik und ethischer Vernunft von Grund auf zu klären und es in zukunfts-fähiger, lebensdienlicher Weise neu zu bestimmen (Ulrich, 2001).

### 2.1 Familienunternehmen als wertorientierte Unternehmen

Viele Familienunternehmen stellen sich diesen Fragen der Nachhaltigkeit und des gerechten Handelns mit dem Blick auf das Gemeinwohl schon lange. Sie handeln und entscheiden auf Basis eines impliziten oder teilweise expliziten Wertekanons. Neben den ökonomischen Interessen haben die Eigentümer schon lange die Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft als Grundlage für ihr langfristiges Überleben erkannt und in den Unternehmensalltag integriert.

Die Werteorientierung von Familienunternehmen und deren Organisationskultur gelten in der Literatur als ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal gegenüber Nicht-Familien-Unternehmen (v. Schlippe, 2012). Die enge Kopplung von Familie und Unternehmen sowie die Präsenz der Familie im Unternehmen führen zu einer starken und sehr spezifischen Unternehmenskultur.

Diese spezifische Unternehmenskultur ist von familienartigen Werten geprägt und macht das Unternehmen krisenfester. Ein zentraler Aspekt dabei ist das hohe Maß an Personenorientierung. Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten wird ein hoher Stellenwert eingeräumt und es entsteht ein Gefühl der Nicht-Austauschbarkeit. Die entstehende Loyalität und Verbundenheit der Mitarbeiter, der Kunden und der Lieferanten ist hoch und auch in schlechten Zeiten sind sie gegebenenfalls bereit Opfer zu erbringen um das Überleben des Unternehmens zu sichern (Simon, 2012, 94).

Die Orientierung an zentralen Werten sorgt dafür, dass die Glaubwürdigkeit von Familienunternehmen ungebrochen ist und bleibt. Dies wird angesichts der gegenwärtigen Vertrauenskrise in der die Grundfesten unserer Wirtschaftsordnung ins Wanken geraten sind, besonders deutlich.

Allerdings sind diese familienartigen Werte mit ihrem hohen Maß an Personenorientierung Chance und Risiko zugleich. Gerade am Beispiel der Familienunternehmen wurden diese Risiken bereits mehrfach diskutiert (*Wimmer/Gebauer, 2004; Simon/Wimmer/Groth, 2005, ua*).

Diese Risiken liegen zu einem Teil in der „genetischen“ Veränderungsgeschwindigkeit von Familienunternehmen. Familien entwickeln sich in ihren Spielregeln und Strukturen durch die Veränderungen der Familienmitglieder. Die Entwicklungsphasen der Kinder, Alter und Krankheit der Eltern sind Treiber dieser typischerweise langsamen Veränderungen. Von Unternehmen wird eine höhere Veränderungsgeschwindigkeit verlangt. Die Veränderungen auf Märkten sowie bei Kunden und Mitbewerbern sind rasch und das Unternehmen muss seine Strukturen, Prozesse und Spielregeln nach wirtschaftlichen Kriterien anpassen. Unternehmen haben generell den Vorteil, dass sie die Geschwindigkeit des Wandels nicht von der Wandlungsfähigkeit oder -bereitschaft einzelner Personen abhängig zu machen brauchen. Im Zweifel lassen sich Mitarbeiter auswechseln (*Simon, 2012, 105*).

Diese personenorientierte Kultur mit ihrer scheinbaren Nichtaustauschbarkeit von Personen birgt auch in Nachfolgeprozessen besondere Risiken. Organisationseinheiten werden in solchen Unternehmenskulturen um Personen herum maßgeschneidert – nicht die Funktion mit ihren Aufgaben und Verantwortungen, sondern die Person mit ihren Kompetenzen und Fähigkeiten steht im Vordergrund. Bei der Nachbesetzung kann keine dieser Personen ohne weiteres ersetzt werden. Man müsste gewissermaßen nicht nur den Gründer klonen, sondern auch seine engsten Mitarbeiter (*Simon, 2012, 92*).

## **2.2 Werte als Basis für die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen?**

Was können Werte oder ein besonderes Maß an Werteorientierung in Unternehmen in tief greifenden Veränderungen leisten? Ist die Werteorientierung in Unternehmen einfach eine neue Management-Mode oder geht es vielmehr um den Versuch, Erfolgsmuster besonders langlebiger Unternehmen auf andere Unternehmen zu übertragen?

Aus der Forschung wissen wir, dass Unternehmen im Durchschnitt für die Dauer von 30 Jahren im Standard & Poors Index gelistet sind. Familienunternehmen – so sie im Standard & Poors Index gelistet sind – sind im Durchschnitt 75 Jahre gelistet (*Simon/Wimmer/Groth, 2005, 7 f*). Wenn man dieses Maß als Merkmal für die Überlebensfähigkeit nehmen möchte, dann nährt sich die Hypothese, dass die enge Verbindung einer Familie mit dem Unternehmen und die damit verbundene Werteorientierung als lebensverlängernder Erfolgsfaktor betrachtet werden kann.

Als Beispiel für eine besonders werteorientierte Unternehmensführung bietet sich die Robert Bosch GmbH an. Die Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH hat bereits in den 90er Jahren begonnen, die wichtigsten Elemente der

Unternehmenskultur in Worte zu fassen. Der Vorsitzende der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH, Franz Fehrenbach, beschreibt den Treiber für diesen Kultur- und Werteprozess folgendermaßen: Globalisierung, Diversifizierung und Vernetzung über Unternehmensgrenzen hinweg führen zu einer Komplexitätszunahme, die davor nicht vorstellbar war. Probleme die die Führungshierarchie mit ihren vertikalen Beziehungen nicht mehr lösen kann, werden von Netzwerken, die sich anlassbezogen über Hierarchieebenen hinweg bilden, gelöst. Diese Netzwerke bilden sich sowohl innerhalb des Unternehmens als auch über Unternehmensgrenzen hinweg wie zB in Form von Entwicklungspartnerschaften mit Lieferanten. Diese Art von Netzwerken ermöglicht eine Erweiterung der Ressourcen und der Wissensbasis des Unternehmens. Solche komplexen Systeme benötigen eine laufende Balance von Freiraum und Verbundenheit, Sinnstiftung, Identifikation und Orientierung. Hierbei spielen Werte eine zentrale Rolle (Fehrenbach, 2012, 337). Diese Werte, in Verbindung mit der Vision und den Kernkompetenzen von Bosch sowie den Kernprozessen wurden bei Bosch im sog „House of Orientation“ zusammengefasst. Es richtet sich an alle Mitarbeiter weltweit und soll den Führungskräften und Mitarbeitern als Leitplanken und als kritischer Maßstab für das eigene Handeln dienen (Fehrenbach, 2012, 339).

Dieses Beispiel zeigt, wie Werte die Basis für Sinnstiftung und Orientierung bilden können und somit zur Grundlage für die notwendige Wandlungsfähigkeit von Unternehmen werden.

Wenn wir uns den Forschungsergebnissen von Rokeach und den Praxisberichten der Robert Bosch GmbH anschließen wollen, dann wird deutlich, welche Bedeutung Werte in Phasen tiefgreifender Veränderung haben und haben können. Das Modell von Rokeach bietet uns eine differenzierte Landkarte, um verschiedene Arten von Werten unterscheiden zu können.

Ein Teil der Einzigartigkeit jedes Unternehmens liegt in seinen gelebten Werten - sie geben dem Unternehmen Herz und Seele - und diese gilt es auch über Generationen hinweg zu wahren, zu pflegen und gegebenenfalls weiter zu entwickeln. Die Werte erfüllen eine wichtige Funktion, sie ermöglichen das Gefühl von Zugehörigkeit und Identifikation aber auch von Abgrenzung. Ohne Abgrenzung kann sich auch keine Identität entwickeln.

Im nächsten Kapitel wird die Bedeutung und der Nutzen von Werten in der Phase des Generationswechsels in Familienunternehmen analysiert.

### **3. Werte als stabile Basis im Generationswechsel erheben und verstehen**

Wenn nun die Einzigartigkeit jedes Unternehmens in seinen gelebten Werten liegt, Werte das Herz und die Seele repräsentieren, dann gilt es, diese auch über Generationen hinweg zu wahren und gegebenenfalls weiter zu entwickeln. Gerade im Wechsel der Generationen kann man allerdings nicht davon ausgehen, dass die Nachfolger die gleichen Werte wie die Übergeber teilen und ein ähnliches Verständnis der bisher gelebten Werte haben.

Wie können diese Werte erhoben und besprechbar gemacht werden, wenn sie - wie in vielen Familienunternehmen - jahrelang implizit waren und unbe-

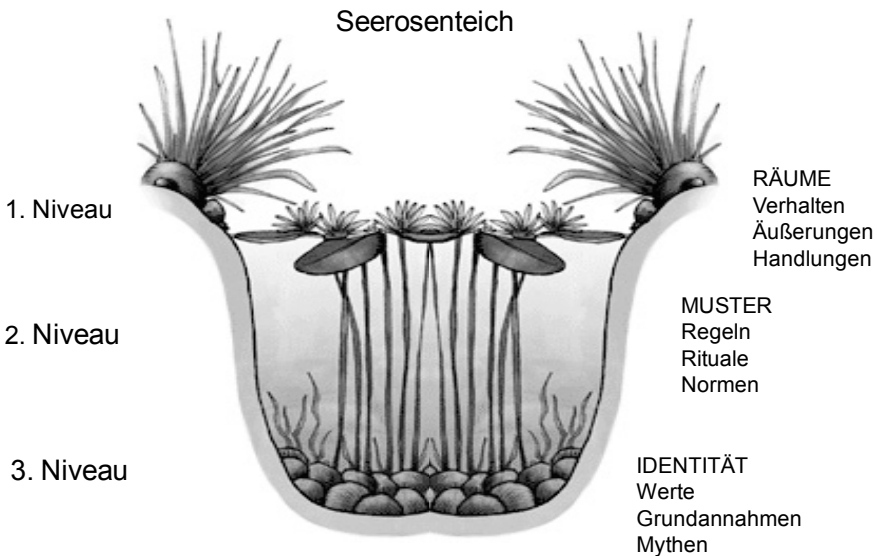
wusst von der übergebenden Generation gelebt wurden? Wir wissen, dass Werte nicht auf einfache Art und Weise identifiziert werden können, sondern erst in einem Prozess von Reflexion und Beobachtung erarbeitet werden müssen.

Das Modell von Prof. Edgar Schein kann für die Erhebung der Werte eine hilfreiche Landkarte liefern. Prof. Schein beschreibt die Werte als tief-liegende Elemente, die die Unternehmenskultur prägen. Die Unternehmenskultur beschreibt er als ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird (Schein, 1995, 25). In seinem Kulturebenen-Modell unterscheidet er folgende drei Ebenen:

1. Artefakte: Sichtbare Strukturen und Prozesse im Unternehmen, Architektur, Bilder und andere prägende Elemente (leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln).
2. Bekundete Werte: Strategien, Ziele, Philosophie (bekundete Rechtfertigungen)
3. Grundprämissen: Unbewusste, selbstverständliche Werte, Anschauungen, Wahrnehmungen, Gefühle

Diese drei Ebenen werden gerne entlang der Metapher von Seerosen im Seerosenteich beschrieben.

Abbildung 2: Modell nach Prof. Edgar Schein (1995): Ebenen der Unternehmenskultur; (c) osb-i



Die Beobachtung und Interpretation der Artefakte kann somit als Ausdruck der gelebten Werte verstanden werden. Geschichten über schwierige, krisenhafte Situationen können Hinweise geben, welche Prämissen und welche Werte in schwierigen Situationen handlungsweisend für Entscheidungen waren.

Werte werden auch in der Beschreibung von erlebten Konfliktsituationen deutlich – Werte werden immer dann deutlich, wenn sie Gefahr laufen verletzt zu werden.

Die Auswertung der Beobachtungen und der Tauchgang in die Tiefe der Geschichte und der Geschichten des Unternehmens können also einen Zugang zu den bisherigen Werten im Unternehmen ermöglichen.

### 3.1 Ein Praxisbericht zur Erhebung der Werte im Familienunternehmen

In der Praxis der Beratung erheben wir diese Geschichten durch halbstrukturierte Interviews mit Familienmitgliedern und Führungskräften. Dabei interessieren uns Geschichten von kritischen und krisenhaften Situationen im Unternehmen, im Kreis der Familie und der Eigentümer. Außerdem interessieren uns die im Unternehmen wirkenden Glaubenssätze, die oftmals bereits von den Gründern gesetzt und von den nachfolgenden Generationen bewusst oder auch unbewusst übernommen wurden.

Nachfolgende Interview-Ausschnitte stammen aus einem Projekt zur Entwicklung der Familienstrategie für ein Familienunternehmen beim Generationswechsel von der sechsten zur siebten Generation:

Der Sprecher des Beirates beschreibt einen zentralen Erfolgsfaktor der Unternehmerfamilie folgendermaßen: *„Einer der Gründe, dass es uns überhaupt noch gibt ist, dass in der Generalversammlung letztlich immer Einheit geherrscht hat. Bei mir, bei meinem Vorgänger aber auch davor gab es immer wieder scharfe Auseinandersetzungen – doch daraus wurden niemals Familienstreitigkeiten. Es war immer oberste Prämisse, dass alle gehört werden und dass niemand überrollt wird. Unsere Generalversammlung war nicht konfliktfrei, doch die Konflikte wurden immer mit einem hohen Maß an Wertschätzung nachbearbeitet, sodass keine Familienstreitigkeiten geblieben sind.“*

Als langjähriger Vorstand des Familienunternehmens ergänzt er: *„Schon an meinem ersten Tag im Unternehmen, als ich in das Unternehmen eingeführt wurde, sagte mein Onkel: Bei uns grüßt der Chef den Mitarbeiter, man geht auf die Leute zu und behandelt sie sehr wertschätzend. Auch Behörden nehmen wir immer ernst und behandeln sie immer mit Wertschätzung. Wir diskutieren mit Behörden oftmals hart in der Sache, doch wir verstehen sie viel mehr als Berater denn als Aufsichtsorgane.“*

Die Interviews mit der Familie bringen dann noch eine spezielle Facette an die Oberfläche: *„Wir erleben den Zusammenhalt als Familie und als Unternehmerfamilie nur im Rahmen der Generalversammlung. Von den Eltern und Onkeln wurden Normen und Prinzipien etabliert, die den Zusammenhalt und die Kooperation gefördert haben. Doch mein Interesse am Unternehmen beschränkt sich auf dieses einmalige Treffen pro Jahr, der Generalversammlung. Die Verbindung zur Familie geht ansonsten über meine direkten Geschwister kaum hinaus.“*

An diesen Zitaten wird deutlich, dass in diesem Unternehmen Wertschätzung, Zusammenhalt und Kooperation als zentraler Wert hoch gehalten wurden und werden. Allerdings wird auch deutlich, dass diese Werte im größeren Kreis der Familie wenig gelebt und gepflegt wurden.

### **3.2 Familie und Unternehmen – zwei Systeme mit unterschiedlichen Werten**

Im oben benanntem Beispiel werden die beiden sozialen Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ mit ihren unterschiedlichen Kommunikations- und Entscheidungslogiken deutlich. Die Familie ist ein soziales System, das auf Bindung und Bezogenheit hin ausgerichtet ist. Kommunikation dient der wechselseitigen Bestätigung von Zuwendung und Verbundenheit – im Konfliktfall wird diese auch manchmal in Frage gestellt. Im sozialen System „Unternehmen“ ist Kommunikation als Mittel der Entscheidungsfindung und Entscheidung von besonderer Bedeutung (Luhmann, 2000). So wird die Botschaft eines Mitarbeiters: „Mir ist übel“ im Unternehmenskontext eher auf der Ebene gelesen: „Ich hoffe, Du kannst weiterarbeiten und musst nicht nach Hause gehen“. Im Familienkontext würde diese Botschaft eher den Sinn für Fürsorge, Unterstützung und Heilung aktivieren.

Bei dem beschriebenen Familienunternehmen kann man die hohe Bedeutung von Zusammenhalt und Kooperation als Mittel zum Zweck verstehen, um tiefgehende Konflikte im Kreis der Gesellschafter zu vermeiden und den Gesellschafterkreis entscheidungsfähig zu halten. Dies ist für das langfristige Überleben des Unternehmens sinnvoll und notwendig. Deutlich wird auch, dass dieser Wert im größeren Familiensystem nicht aktiv gelebt wurde. Der Zerfall in Kleinfamilien hat sich durchgesetzt und man ist bestenfalls aufgrund räumlicher Nähe in Kontakt.

Wie oben beschrieben, ist es sinnvoll, die Werte in den beiden Systemen „Familie“ und „Unternehmen“ in ihrer Unterschiedlichkeit zu betrachten und die Funktionalität dieser Werte auf den kritischen Prüfstand zu stellen. Zentrale Frage dabei ist, welche der bisher gelebten Werte auch für die Zukunft handlungsweisend sein sollen und ob es ein nachjustieren des Verständnisses dieser Werte braucht. Diese Diskussion gilt es mit der Familie und mit den Führungskräften des Unternehmens zu führen. Erfahrungsgemäß sind Führungskräfte – insb externe Manager – dankbar, wenn die Eigentümerfamilie ihre Werte als Teil des strategischen Rahmens klar kommunizieren kann und dies auch tut.

### **3.3 Die Diskussion der Werte als Basis für einen erfolgreichen Übergang zwischen den Generationen**

Gerade bei Mehrgenerationen-Familienunternehmen gibt es viele Beispiele, wo sich die Familie über mehrere Generationen hinweg emotional und inhaltlich vom Unternehmen entfernt hat. In solchen Fällen haben die potenziellen Nachfolger nur wenig Bezug zum Unternehmen und kennen die gelebten Werte kaum.

Die Nachfolger bringen dann ihr eigenes Verständnis von Führung, Kommunikation und Kooperation ins Spiel, strategische Entscheidungen über Inves-



titionen und Markteintritte sind weitere Situationen, bei denen unterschiedliche Werte oder auch ein unterschiedliches Verständnis der Werte Sprengstoff für mögliche Konflikte zwischen den Generationen liefern können. Wenn es in solchen Konfliktsituationen nicht gelingt, die Prämissen und Werte hinter den anstehenden Entscheidungen explizit zu machen, so wird möglicherweise ein konkreter Konflikt gelöst, doch beim nächsten Thema flammen die Konflikte wieder auf. Der Nachfolgeprozess kommt mittelfristig in Gefahr zu scheitern.

So kann zB bereits die Anschaffung des neuen Firmenautos für den Nachfolger zum Konflikt zwischen Generationen führen. Wenn zB Bescheidenheit bisher ein wichtiger und gelebter Wert im Unternehmen war, so wird das „Porsche-Verbot“ für die Nachfolger nur eine Problemlösung an der Oberfläche ermöglichen. Der Diskurs über die Werte und das gemeinsame Verständnis der Werte kann hier die tiefer liegenden Werte, Normen und Spielregeln explizit machen. Wenn dies gelingt, dann sind erfahrungsgemäß die zukünftigen Chancen größer, dass auch bei strategischen und somit für das Unternehmen überlebenswichtigen Entscheidungen die Generationen nicht in Konflikt geraten. Es gibt leider zu viele Beispiele, bei denen tiefgreifende Konflikte in der Unternehmerfamilie zum Untergang des Unternehmens geführt haben.

#### 4. Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wurden der Sinn und der mögliche Nutzen der Diskussion der Werte in der Phase des Generationswechsels erörtert. Die Erhebung und Diskussion der Werte mit dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis der Werte zu erreichen, kann zukünftige Konflikte zwischen den Generationen vermeiden. Sie kann Räume eröffnen um Prämissen für Entscheidungen und die Sinnstiftung durch das Unternehmen zu besprechen, zu überprüfen und gegebenenfalls zu erneuern. Damit kann das bisherige Fundament des Familienunternehmens auch von der nachfolgenden Generation anerkannt und bei Bedarf weiter ausgebaut werden.

##### Literaturverzeichnis

*Fehrenbach, F.*, Wertebasierte Unternehmenskultur als Basis langfristiger Strategie, in *Hennerkes/Augustin*, (Hrsg), Wertewandel mitgestalten (2012) 330-346

*Hennerkes, B./Augustin, G.* (Hrsg), Wertewandel mitgestalten, Herder, Freiburg (2012)

*Luhmann, N.*, Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden (2000)

*Rokeach, M.*, The nature of human values, New York, Free Press (1973)

*Rokeach, M./Ball-Rokeach, S. J.*, Stability and change in American values, 1969-1981, American Psychologist 44 (1989) 775-784

*Schlippe, A. v.*, Werte und Wertewandel in Familienunternehmen am Beispiel der Unternehmensnachfolge, in *Hennerkes/Augustin* (Hrsg), Wertewandel mitgestalten (2012) 367-85

*Schein, E.*, Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Campus Verlag Frankfurt (1995)

*Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T.*, Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel ua, Carl Auer Verlag, Heidelberg (2005)

*Ulrich, P.*, Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Haupt-Verlag (2001)

*Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M.*, Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Gabler Verlag (2005)

*Wimmer, R./Gebauer, A.*, Nachfolge in Familienunternehmen. Theoretische Überlegungen für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs, Wittener Diskussionspapiere, Heft Nr 135, Oktober 2004

---

**Abstract**

**JEL-No: M14, M20, Q10**

The importance of values during the alternation of generations in family business

Each alternation of generations in every family business is associated with a profound change. This change can be observed at all levels of the family business. The successors are bringing a new understanding of leadership to the company, internal structures are redesigned and the strategic focus will be checked and possibly re-aligned. The corporate culture which dominated over the years gets new facets and well established patterns of cooperation and decision making are put into question. Also the use and distribution of assets will be re-examined and communication between family and company will be reshaped.

What remains stable during these periods of profound change? And what can values achieve in these phases of the de-stabilization?

In this article, I pursue the question of the meaning of values in profound change processes and how values can be used constructively in the succession process.