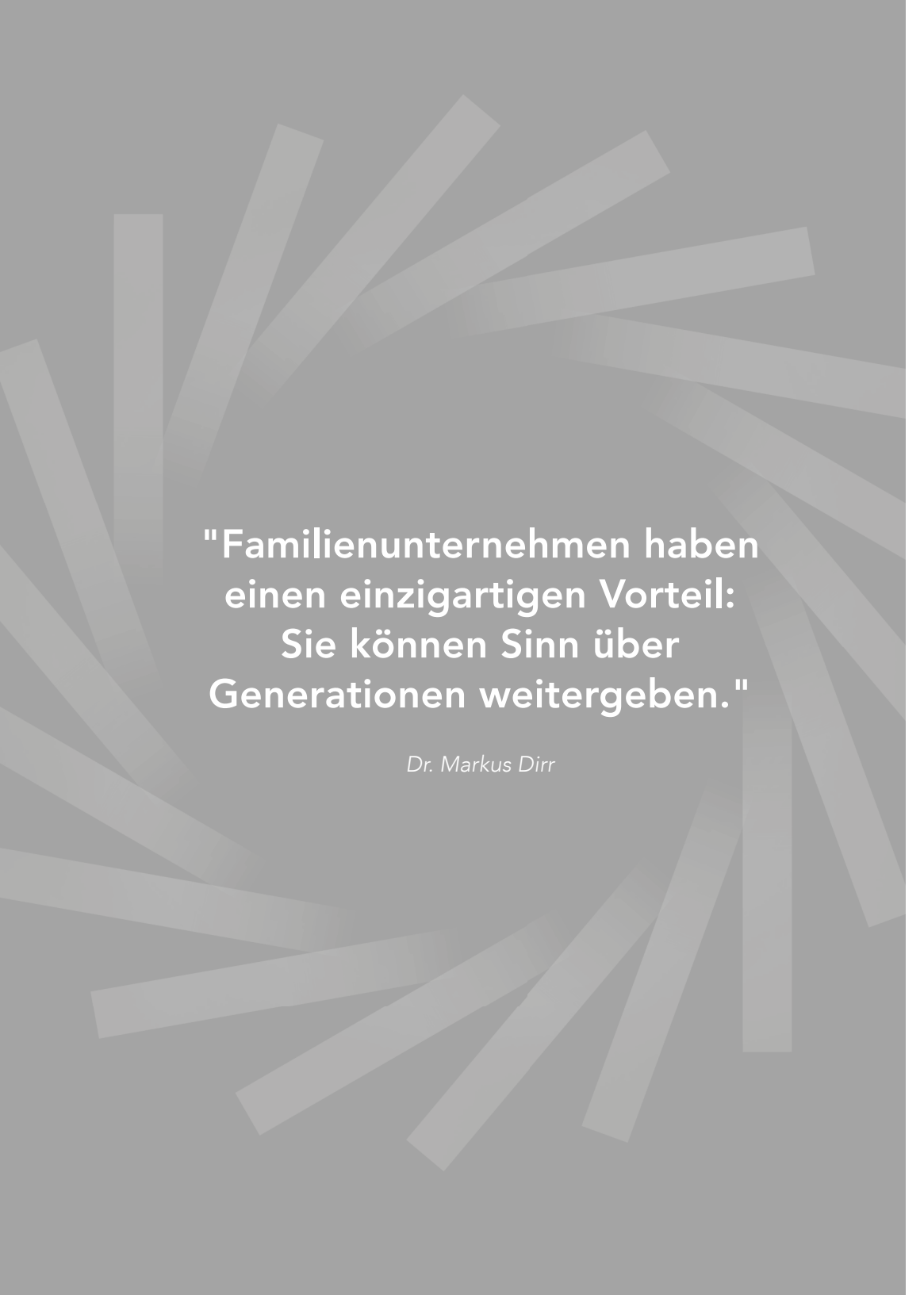


The background of the slide is a solid dark grey. Overlaid on this are numerous light grey, semi-transparent rectangular bars of varying lengths and orientations. These bars radiate outwards from a central point, creating a sunburst or starburst effect. The bars are distributed across the entire frame, with some pointing towards the corners and others more horizontal or vertical.

**"Familienunternehmen haben
einen einzigartigen Vorteil:
Sie können Sinn über
Generationen weitergeben."**

Dr. Markus Dirr

24

Führung, Werte, Wandel:

Wie Familienunternehmen im Rahmen der Nachfolge das Leadership-Modell für sich neu erfinden müssen

Prof. Dr. Markus Grottke

Experte in Bezug auf Nachfolge, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und KI in Familienunternehmen

1. Problemstellung

Die Verantwortungsübernahme durch die hinter Familienunternehmen stehenden Familien ist heute aus nicht nur einer einzigen Perspektive gefragt. So erweist sich einerseits auch für Familienunternehmen die zunehmend instabile Welt mit instabilen Lieferketten und sich akkumulierenden Machtkonzentrationen durch „winner-takes-it-all“-Modelle der Digitalisierung in Form von Plattformen und IT-Netzwerken, für die das einzelne kleine Familienunternehmen von untergeordneter Relevanz ist, als herausfordernd. Hinzu treten andererseits häufig aufgeblähte, bürokratische staatliche Akteure, die durch angehäuften Staatsverschuldungen auf kommunaler, länderspezifischer oder Bundesebene kaum mehr Handlungsspielräume haben, sodass Begehrlichkeiten entstehen, sich ebendiese Handlungsspielräume von den fraglichen, regelmäßig regional gebundenen Familienunternehmen über erhöhte Steuern, Gebühren und Abgaben zurückzuholen. Zuletzt sehen sich Familienunternehmen darüber hinaus noch vor die Aufgabe gestellt, nicht nur einen Nachfolgeübergang zu organisieren, in dem Sinne, dass eine umfassende Übergabe des Staffeltabs an die nächste Generation ansteht (vgl. hierzu beispielsweise für das Handwerk Cravotta, Winkler 2018, S. 4–5),

sondern auch vor die Aufgabe, erneut die eigene Vision teilende und hingebungsvoll sich einbringende Mitarbeitende zu finden, welche gemeinsam das Familienunternehmen in die Zukunft tragen. Was aber haben die Eltern in diesen Familien ihren Kindern zu bieten, wenn nicht einen Sack voller Herausforderungen und voller Arbeit mit ungewisser Zukunft und begrenztem monetärem Ertrag, der häufig zumindest zum Einstieg durchaus durch Großkonzerne und die Beteiligung an deren durch Machtkonzentration gewonnenen Überrenditen weit übertroffen wird?

Genau hier setzt der vorliegende Beitrag an. Er soll Möglichkeiten für die Führung in der Nachfolge und dies bedeutet insbesondere in der Führung der Mitarbeitenden von Familienunternehmen aufzeigen, welche es erlauben, diesen Herausforderungen positiv gerecht zu werden. Dabei soll aufgezeigt werden, dass und warum es hierfür Führung, Werte und einen Wandel benötigt.

Der weitere Beitrag entfaltet sich hierbei wie folgt. Zunächst werden in einem Grundlagenteil Begrifflichkeiten definiert, d. h. Familienunternehmen, Führung, Werte, Wandel, Nachfolge und Leadership. Diese setzen den Rahmen für die nachfolgenden Ausführungen. Dann wird entlang des Ansatzes der sinnorientierten Führung (vgl. dazu grundlegend König 2023) dargelegt, wie hier ein zukunftssträchtiger Pfad für Familienunternehmen aussehen kann.

2. Grundlagen

Der Begriff Familienunternehmen lässt sich sowohl quantitativ als auch qualitativ fassen. Merkmal ist in der Regel, dass das Unternehmen in der Hand einer oder mehrerer Familien liegt (so der gemeinsame Kern verschiedener quantitativer Definitionen, vgl. zu diesen mit weiteren Nachweisen auch Fürst et al. 2020, S. 48 m. w. N.). Bedeutsamer erscheint indes der qualitative Begriff von Familienunternehmen. Dieser ist insbesondere von Simon (2007) stark gemacht worden, indem er hierunter die Scharung von Gleichgesinnten hinter einer bestimmten Unternehmensvision verstand. Für die Zwecke des vorliegenden Beitrags wird hierunter der Unternehmensgegenstand verstanden, das Grundbedürfnis, welches durch diesen gedeckt wird, und damit das zentrale „Why“, den Sinn, für den das Unternehmen existiert, welcher hiermit adressiert wird. Was hiermit gemeint ist, kann beispielhaft an dem Familienunternehmen Steiff illustriert werden – die Gründerin dieses Unternehmens, Margarethe Steiff, verfolgte das Ziel, wenn schon nicht die eigenen Kinder, dann doch alle Kinder dieser Welt glücklich zu machen. Und

hieraus ergab sich direkt eine sinnstiftende Vision für ein weltweit agierendes Unternehmen.

Unter Führung sei die gezielte Koordination von Mitarbeitenden auf diesen bestimmten (Unternehmens-)Sinn hin verstanden (vgl. u. a. Grottke/König 2025, S. N. N.). Um dies auf den Fall von Steiff zu beziehen, werden die Mitarbeitenden daraufhin koordiniert, zu dem Unternehmens-(Sinn) des Glücklichmachens aller Kinder dieser Welt mit Hilfe des Unternehmens beizutragen.

Unter Werten verstehen wir dann mit dem Unternehmenssinn in Beziehung stehende Beziehungswerte, Erlebniswerte und Einstellungswerte (vgl. zu diesen Termini z. B. auch Frankl/Lapide 2020, S. 103; zu Werten im Kontext von Familienunternehmen auch Moog 2021). Beziehungswerte zielen darauf ab, Kinder durch einzigartige Dialoge, Beziehungen mit Angehörigen des Unternehmens oder untereinander und mit den Eltern – ausgelöst oder unterstützt durch das Unternehmen – Sinn erleben zu lassen.

Erlebniswerte lassen sich beispielsweise durch geeignete Events, Aufführungen, Videospiele oder digitale Formate unter Einsatz der Steiff-Produkte hervorrufen, welche geeignet sind, Kindern Sinn zu vermitteln.

Einstellungswerte wiederum würden dann solche Momente umfassen, in denen nicht alles so läuft wie geplant, d. h. die Angebote des Unternehmens auf Kinder in schicksalhaften Situationen, z. B. bei Verlust von Eltern oder Geschwistern etc., beziehen, d. h. welche den Kindern helfen, für sich einen sinnvollen Umgang mit Verlust, Tod und Trauer zu finden. Deutlich wird nach dem hier vertretenen Verständnis, dass Werte nichts anderes darstellen als sinn-volle, d. h. mit Sinn gefüllte Konkretionen der Unternehmensvision in unterschiedlichen Dimensionen.

Wandel bezeichnet nach dem hier vertretenen Verständnis den Prozess der Auswirkungen der Generationenübergabe (sei es an der Familie angehörende, sei es an externe Nachfolger). Da Menschen sich zwar ähneln mögen, aber gerade in der Führung in exponierter Position immer auch individuelle Eigenschaften haben, involviert dies, dass die bisherige Unternehmensvision neu ausgedeutet wird, ganz getreu dem Verständnis von Viktor Frankl, dass sich Sinn immer in Form einer einzigartigen Kombination aus Erfahrungen, Person und konkreten aktuellen Anforderungen ergibt. Für jeweils andere Personen erschließen sich folglich auch andere Sinnpotentiale.

Nachfolge bedeutet indes, dass gerade in Familienunternehmen Sinnpotentiale nicht von der Vergangenheit unabhängig zu sehen sind (vgl. zur Nachfolge in Familienunternehmen auch Stamm 2021; Prügl, Spitzley, Rau-